

**Întărește -
ți mintea:
învață mai repede,
lucrează mai inteligent**

Bill Lucas

NICHOLAS BREALEY PUBLISHING

Pornire Mintea Ta

*Învată mai
repede,
lucrează mai
inteligent*

Bill Lucas

coastă

NICHOLAS BREALEY

PUBLICARE

LONDRA

Prima dată publicată de
Editura Nicholas Brealey în 2001
Retipărit (de două ori) 2002

3-5 Spafield Street Clerkenwell, Londra
EC1R 4QB, Marea Britanie
04096, SUA
Tel: +44 (0)20 7239 0360

Fax: +44 (0)20 7239 0370

PO Box 700
Maine
Yarmouth

Tel: (888) BREALEY
Fax: (207) 846 5181

<http://www.nbrealey-books.com>
<http://www.powerupyourmind.com>
© Bill Lucas 2001

Dreptul lui Bill Lucas de a fi identificat ca autor al acestei lucrări a fost afirmat în conformitate cu
Legea privind drepturile de autor, modelele și brevetele din 1988.

ISBN 1-85788-275-X

British Library Cataloging in Publication Data

O înregistrare de catalog pentru această carte este disponibilă de la British Library

Datele de catalogare în publicație ale Bibliotecii Congresului

Lucas, Bill.

Întărește-ți mintea: învață mai repede, lucrează mai inteligent / Bill Lucas.
p. cm.

Include referințe bibliografice și index.

ISBN 1-85788-275-X

1. Învățare, Psihologie a. 2. Munca-Aspecte psihologice. I. Titlu.

BF318 .L83 2001
153.r5--d.c21

2001035940

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei publicații nu poate fi reprodusă, stocată într-un
sistem de recuperare sau transmisă, sub nicio formă sau prin orice mijloc, electronic,
mecanic, prin fotocopiare, înregistrare și/sau în alt mod, fără
permisiunea prealabilă scrisă a editorilor. Această carte nu poate fi împrumutată, revândută, închiriată
sau
înstrăinată în alt mod prin comerț sub nicio formă, obligatorie sau acoperire, alta decât
cea în care este publicată, fără acordul prealabil al editorilor.

Tipărit în Finlanda de WS Bookwell.

Cuprins

Mulțumiri	vii
Introducere	1
Partea 1 Pregătiți-vă să învățați: Mergeți sub suprafață	6
1 Desfacerea minții tale	8
Scoaterea minții din cutia lui	9
Cele trei creiere ale tale	11
Creierul tău divizat	13
Prim-plan asupra creierului tău	16
Cinci principii cheie	18
Creier sau minte?	21
Hrana pentru creier	22
Râsete, muzică și somn	25
Aproape despachetat	28
O zi din viața creierului lui Annie	29
Dezvăluirea minții – pe scurt	33
2 Pregătirea pentru a învăța	34
Verificarea pregătirii emoționale	35
Curiozitate și stare emoțională	36
O ierarhie a nevoilor emoționale	38
Citirea propriilor stări de spirit	39
O lume confuză din punct de vedere emoțional	40
Creșterea stimei de sine	43
Optimismul învățat și cei trei Ps	46
Revoluția unită	48
Mens sana in corpore sano	49
Sala de sport pentru creier	50
A ajunge la dimensiunea spirituală	51
Un nou al șaselea simț?	53
Pregătirea de a învăța – pe scurt	54

3 Porniți-vă mintea	55
Înțelegerea unităților tale fundamentale	57
Recompensarea propriei învățări	59
O formulă pentru motivarea de a învăța	61
Motivația și mintea	63
Obținerea unei imagini de ansamblu	64
Echilibrarea provocării și amenințării	64
Importanța locului în care înveți	67
Pe cine înveți cu	68
Pregătirea mediului de învățare	69
Presiunile vieții	71
Depășirea barierelor în calea învățării	72
Pornirea minții – pe scurt	75
 Partea a II-a GO For It: A deveni un cursant competent	 76
 4 Învățare	 78
Înțelegerea pe tine însuți ca învățător	81
Învățarea de a folosi noi tehnici: 5Rs	82
Învățarea despre învățare	83
Ciclul de învățare	84
Diferite tipuri de învățare	86
Învățare – pe scurt	88
 5 Înțelegerea pe tine însuți ca învățător	 89
Cum preluați informațiile	90
Tratarea informațiilor	95
Elaborarea stilului de învățare	96
Stiluri de învățare și preferințe de informații	97
Stiluri de învățare și întâlniri	98
Înțelegerea pe tine însuți ca învățător – pe scurt	101
 6 Ingeniozitate	 102
Obținerea unei imagini de ansamblu	103
Reglaj în mintea ta	105
Defalcarea învățării tale	106
Învățarea prin imitație	108

Învățarea online	112
Extinde-ți raza de acțiune	114
Ingeniozitate – pe scurt	116
 7 Amintirea	
Înțelegerea modului în care funcționează memoria ta	117
Tipuri de memorie	118
Principiile cheie ale memoriei	119
Picioare de memorie	121
Importanța locului în care vă aflați	126
mormăind	129
Efectuarea de depozite regulate în banca ta de memorie	130
Mintea ta adormită	131
Amintirea — pe scurt	133
 8 Reziliență	134
Persistență	136
Fiind un aventurier	137
Confruntarea cu dificultățile Gestionarea confuziei	139
Reziliență — pe scurt	141
 9 Valorificați-vă creativitatea	144
Inspirație, idei și învățare Caracteristicile oamenilor creativi	147
Valoarea ideilor	149
Inteligențe multiple	150
Locul de muncă cu inteligență multiplă	152
Bariere în calea creativității	158
Realizarea de conexiuni	160
Gândire creativă	163
O lume a posibilităților	169
Valorificați-vă creativitatea - pe scurt	179
 10 Cazul pentru învățarea la locul de muncă	182
Șase motive pentru care merită să înveți	184
Argumentul pentru învățarea la locul de muncă – pe scurt	187

Partea a III-a STEADY As You Go: Punerea în practică a învățării 188

11 A trăi și a învăța	190
Punerea în practică a învățării	190
Schimbarea și creierul	192
A trăi și a învăța – pe scurt	194
12 Relectivitatea	195
Știința reflectării	197
Meseria de a reflecta	198
Normalizarea reflecției	203
Depășirea barierelor din calea reflectării	204
O lume reflexivă	207
Reflexivitate – pe scurt	209
13 Reactivitate	210
Sentimentele schimbării	212
Răspunsul la schimbare	215
Învățare receptivă	217
Capacitatea de reacție – pe scurt	219
14 Echilibrarea vieții tale	220
Un test privind echilibrul vieții	223
Controlul stresului	226
Un alt tip de planificare a vieții	233
Echilibrarea vieții – pe scurt	240
15 Fă-ți timp pentru învățare	241
Normalizarea învățării	241
De ce aveți nevoie de un practician în învățământ	243
Realizarea unui plan personal de acțiune de învățare	245
Fă-ți timp pentru învățare – pe scurt	248
Partea IV Informații utile	249
Un AZ de abordări bazate pe creier ale vieții și muncii	250
Depanare	253
Resurse	258
Index	261

Mulțumiri

CARTEA SA NU AR FI FI SCRISĂ FĂRĂ sprijinul iubitor al soției mele, Henrietta, care a citit fiecare pagină a manuscrisului și m-a ajutat să spun ce am vrut să spun și nici fără multele perspective practice pe care le-am câștigat de la fiul meu, Thomas.

Sunt deosebit de recunoscător tuturor celor care mi-au permis să le intervievez în profunzime: Sir Bob Reid, prieten și unul dintre cei mai experimentați lideri de afaceri pe care îi cunosc; Joyce Taylor, director general al Discovery Networks Europe; Lord Marshall, președintele British Airways; Neil Chambers, director al Muzeului de Istorie Naturală din Londra; Will Hutton, director executiv al Societății Industriale, autor și fost editor de Fleet Street; Hilary Cropper, director executiv al FI Group plc; Chris Mellor, director general al grupului Anglian Water; Zoe Van Zwanenberg, director executiv al Scottish Leadership Foundation; Jayne-Anne Gadhia, director general al Virgin One Account; Sir Michael Bichard, secretar permanent la Departamentul pentru Educație și Ocuparea Forței de Muncă; și profesorul Amin Rajan, autor, strateg și director executiv al Create.

Câteva persoane au citit cu amabilitate manuscrisul și mi-au oferit sfaturi excelente: Dr. Peter Honey, director general al Peter Honey Learning; John Grant, co-fondator al St Luke's și acum proprietar manager al The John Grant; Maryjo Scrivani și Michael Joseph, co-directori ai Partners in Learning; Mike Leibling, director al Trainset și fostul Saatchi & Saatchi; Mark Watson, director general al Purple Works; și profesorul Bob Fryer, vice-rector adjunct al Universității Southampton și arhitectul șef al strategiei Marii Britanii pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Toby Greany și Michelle Wake la Campania pentru Învățare; Akber Pandor, șeful departamentului de învățare la KPMG; iar Nicholas Brealey și Sue Coll, excelenții mei editori, mi-au fost deosebit de utile cu structura și titlul cărții și cu multe idei utile.

În formarea gândurilor mele am beneficiat enorm de la cei cu care am lucrat și am intrat în contact în ultimii ani: Simon Greenly, Președintele Campaniei pentru Învățare; Dr. Javier Bajer, director executiv al Fundației Talent; Profesorul Guy Claxton, autor și gânditor despre învățarea pe tot parcursul vieții; Arie de Geus, autor și expert în management; Charles Handy, autor și guru al managementului; Tony Buzan, autor și președinte al Brain Trust; Sir Christopher Ball, Cancelar al Universității Derby și Patron Fondator al Campaniei pentru Învățare; Colin Rose, Managing Director al Accelerated Learning Systems, autor și gânditor inspirator; Alistair Smith, trainer inspirațional, scriitor și director al Alite; Jim Smith și Andrea Spurling, co-directori ai Bamford Taggs; Ian Windle, director general al Celemi Ltd; profesor Susan Greenfield, om de știință eminent, radiodifuzor și autoare; și toți cei nenumărați aici ale căror idei m-au ajutat să le dezvolt pe ale mele.

Cel mai recent, am fost deosebit de stimulat de o serie de seminarii ținute la Instituția Regală și organizate de Fundația Lifelong Learning. Dacă am făcut vreo greșală în interpretarea mea a neuroștiinței actuale, sper că noii mei prieteni științifici mă vor ierta și mă vor ajuta să corectez erorile pentru edițiile ulterioare.

Și, în cele din urmă, mulțumesc echipei mele minunate de la Campania pentru Învățare, care au fost o sursă constantă de motivație și inspirație pentru mine în ultimii patru ani.

Introducere



CARTEA LUI SE BAZĂ PE AZĂ CĂ TOȚI AVEM CAPACITATEA DE A reuși, dar cei mai mulți dintre noi ne folosim doar o parte foarte mică din mintea noastră, - u și, prin urmare, din capacitatea noastră. Într-o epocă în care creativitatea și timpul sunt marfurile cheie, a învăța cum să înveți este abilitatea cheie, iar creierul este organul cheie. Numai dacă putem învăța mai rapid și mai eficient vom putea să prosperăm.

Cei mai mulți dintre noi nu înțeleg rolul central pe care mintea noastră îl are în a ne ajuta să performam mai eficient: pur și simplu nu suntem învățați cum să învățăm sau cum să ne aplicăm învățarea. Deși am descoperit mai multe despre creier și despre modul în care funcționează în ultimul deceniu decât am mai știut vreodată, aplicăm foarte puțin din acest lucru în viața noastră de zi cu zi, profesională sau personală.

Este posibil ca toată lumea să învețe mai repede, să lucreze mai inteligent și să fie mai împlinit.

Power Up Your Mind traduce ceea ce știm despre modul în care funcționează creierul în informații utile pentru locul de muncă. S-a scris din convingerea că inteligența are mai multe fațete și nu este fixată la naștere. Atrage idei din cea mai largă gamă posibilă de domenii, de la neuroștiință la psihologie, teoria motivației la învățarea accelerată, memorie la dietă.

CELE 5 R s

Spre deosebire de ceea ce s-ar putea să fi fost învățat la școală, să fii bun la cei 3 R - Citirea, scrierea și aritmetica - nu va fi suficient pentru a ajunge foarte departe astăzi. În timp ce toată lumea are nevoie cu siguranță de aceste abilități de bază, în era învățării pe tot parcursul vieții există un set mult mai larg de poziții pe care toți trebuie să le avem. Aceștia sunt cei 5 R-uri: ingeniozitate, amintire, rezistență, reflexivitate și receptivitate. Aceste noi abilități sunt explorate în părțile II și III ale acestei cărți.

INTELIGENȚA ȘI MINTEA

O viziune la fel de restrânsă a fost luată față de ideea de inteligență în secolul trecut. În timp ce cuvântul „inteligență” a intrat în limba engleză în Europa în timpul Evului Mediu timpuriu, a devenit un sinonim pentru IQ sau coeficient intelectual. Acest tip de inteligență a dominat experiențele noastre de școlarizare și a influențat multe dintre testele psihometrice pe care le supunem și le folosim la locul de muncă. Inventat de Alfred Binet și William Stern la începutul secolului al XX-lea, influența IQ-ului a fost pernicioasă, umflând artificial importanța limbajului și a figurilor și neținând cont de creativitate, bun simț sau capacitatea de a gestiona emoțiile.

Cu toate acestea, știm acum că inteligența implică o combinație de „științe” și „știi ce” într-o multitudine de contexte. Dacă ești inteligent, ești bun să-ți folosești mintea în multe moduri diferite. Dacă mintea ta funcționează bine, poți învăța să faci multe lucruri pe care nu credeai că le poți face. Hrănirea nu natura este în ascensiune.

Pentru cea mai mare parte a timpului în care a existat ca concept, inteligența a fost legată de creier. În mod interesant, egiptenii antichi credeau că capacitatea unei persoane de a gândi rezidă în inima lor, în timp ce judecata lor venea fie din creier, fie din rinichi!

Una dintre cele mai convingătoare relatări despre modul în care a evoluat creierul uman este conținută în *Preistoria minții* a lui Steven Mithen . Ca arheolog, Mithen prezintă dezvoltarea creierului în moduri plăcute accesibile. El descrie trei faze clare.

Cu șase milioane până în urmă cu patru milioane și jumătate de ani, ființele umane aveau un creier mai mic, aproximativ o treime din dimensiunea lui de astăzi, care era capabil doar să arate o inteligență limitată. Ar putea lua decizii simple în conformitate cu reguli simple, de exemplu despre hrană, adăpost și supraviețuire.

În a doua perioadă, de la patru milioane și jumătate până acum aproximativ 100.000 de ani, s-au dezvoltat tipuri mult mai specifice de activitate inteligentă. Începutul limbajului în această perioadă este un - exemplu evident.

A treia perioadă, de la 100.000 la aproximativ 10.000 de ani în urmă, vede apariția unui creier mult mai complex și a unor tipuri mai generalizate de activitate inteligentă. Cheie în această ultimă perioadă sunt dezvoltarea culturii și religiei.

Nu este surprinzător că oamenii de știință au încercat de ceva timp să conecteze anumite inteligențe sau atribute cu anumite părți ale creierului. Cea mai faimoasă dintre acestea este ideea de frenologie, care a crescut în secolul al XIX-lea, dezvoltată inițial de Franz Gall în Germania. Gall și-a imaginat că poți să desenezi o hartă a minții și să identifici diferite zone, fiecare responsabilă pentru un aspect specific al vieții noastre.

În anii 1920, celebrul psiholog francez Jean Piaget putea spune că inteligența este „ceea ce folosești atunci când nu știi ce vrei să faci”.

În ultimele două decenii, am aflat o cantitate enormă despre inteligență. Au fost publicate multe cărți pe această temă, unele dintre ele devenind bestselleruri. Ne-au arătat că există multe inteligențe diferite, nu doar cea cu care majoritatea dintre noi am crescut, IQ. Și făcând acest lucru, ne-au eliberat pe toți pentru a începe să ne recunoaștem potențialul în toate talentele noastre.

Psihologul Howard Gardner, mai mult decât oricine, a revoluționat conceptul introducând ideea că nu există una, ci opt inteligențe. Interesant este că el a început în anii 1980 cu șapte, a introdus o al optulea, inteligența naturalistă, în anii 1990 și recent s-a jucat cu o nouă inteligență existențială. Daniel Goleman a explorat un domeniu în special și a inventat o nouă expresie, inteligența emoțională sau EQ. Scriitori precum Charles Handy și Robert Sternberg s-au gândit la existența a mai mult de opt inteligențe. Recent, Danah Zohar a inventat conceptul de inteligență spirituală, SQ. John Guilford ne-ar face să credem că există 120 de tipuri diferite!

GATA , DU -TE , STATORNIC

În centrul acestei cărți se află un model al modului în care învățăm — Ready, Go, Steady — care vă poate ajuta să transformați modul în care realizați.

Învățarea se poate învăța. A învăța să înveți este un fel de „învățare” pe care toți trebuie să o dobândim.

Există trei etape importante pentru a învăța să înveți, fiecare dintre acestea fiind explorată într-o parte separată a cărții:

Gata-

Înainte de a putea începe să înveți, trebuie să fii în starea emoțională corectă. Mediul din jurul tău trebuie să fie propice și, cel mai important, trebuie să fii activ în mintea ta.

Merge

Pe măsură ce înveți, trebuie să fii capabil să folosești o gamă largă de tehnici diferite. Trebuie să te înțelegi pe tine însuși ca student. Trebuie să fii capabil să știi cum să-ți eliberezi propria creativitate. Ai nevoie de putere și trebuie să știi cum să faci față atât succesului, cât și eșecului.

Stabil

Când ai învățat ceva, trebuie să fii capabil să reflectezi asupra lui și să îl aplici în propria ta viață, schimbând și adaptând modul în care faci lucrurile în consecință.

- ȚI MINTEA

De mult prea mult timp, aceste trei etape cheie au fost privite izolat atunci când trebuie luate împreună. Dacă poți face toate cele trei lucruri bine, atunci îți vei fi cu adevărat întărit mintea.

Această carte te va ajuta să fii pregătit, să ieși și să înveți cu încredere și să fii constant atunci când vine vorba de a-ți pune în practică învățarea. Se va întoarce întotdeauna la câteva întrebări de bun simț : Și ce? Ce trebuie să știi despre asta? Merge? Cum îl pot aplica în viața mea? Cum mă va ajuta să am mai mult succes la locul de muncă și în viața personală?

Pentru a vă ajuta să vedeți cum poate fi aplicat acest lucru, am inclus observații personale directe de la un număr de lideri de afaceri pe care i-am intervievat special pentru această carte. Acești bărbați și femei, dintr-o mare varietate de sectoare, își conduc deja organizațiile în moduri care încearcă în mod clar să obțină tot ce este mai bun din mintea oamenilor lor.

Există, de asemenea, activități, fapte, întrebări, citate, imagini și o serie de alți stimuli pentru a vă implica într-un dialog activ.

Nu trebuie să fii un om de știință sau un iubitor de cărți de afaceri pentru a te bucura, a înțelege și a aplica aceste idei. Nici tu nu trebuie să devii un discipol al vreunei filozofii pentru a culege beneficii de pe urma cunoștințelor conținute aici. *Power Up Your Mind* este un ghid al utilizatorului pentru oamenii de afaceri ocupați cu privire la modul în care funcționează mintea lor. Veți găsi în el o scurtă descriere a celor mai importante tehnici și a descoperirilor cheie ale cercetării care vă vor permite să fiți mai inteligent în modul în care lucrați și trăiți. Veți găsi, de asemenea, gânduri și idei originale care nu apar nicăieri.

Punerea în practică a unora dintre aceste sugestii simple vă va ajuta să vă realizați potențialul și să obțineți succesul personal pe care îl meritați. Uneori poate fi util să te bazezi pe instinctele tale și să încerci doar lucruri, în loc să te blochezi în explicații. „De ce”, așa cum spunea Dodo în *Aventurile lui Alice în Țara Minunilor*, „cel mai bun mod de a explica este să o faci.”

Partea I

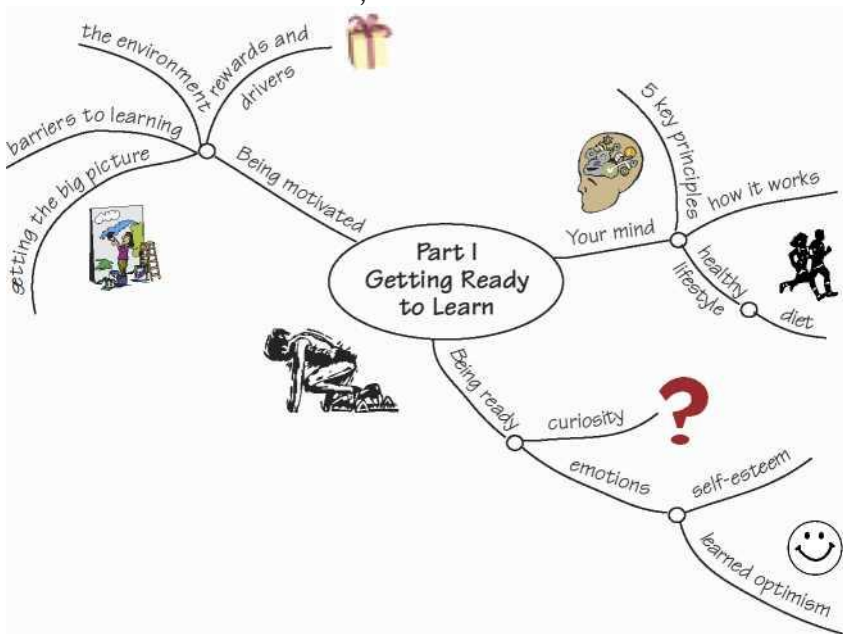
Pregătește-te să înveți

Mergând sub suprafață

URMEAZĂ ÎN ACEASTĂ PARTE

- ♦ Un tur ghidat al creierului tău
- ♦ Cum să ai grijă de creierul tău
- ♦ Cum să fii pregătit emoțional să înveți
- ♦ Cum să te motivezi să înveți
- ♦ Cum să creai un mediu de învățare bun
- ♦ Cum să depășești barierele în calea învățării

PARTEA I arată CA UN ȘUIERAT



O PROPOZIȚIE CHEIE DE REȚINUT DIN ACEASTĂ SECȚIUNE

Când ne vine în minte, cei mai mulți dintre noi știm mai puțin despre asta decât despre motorul mașinii noastre.

UN GÂND FAMOS DE LUAT ÎN VEDERE

Viața este ca o bicicletă cu zece viteze: majoritatea dintre noi au unelte pe care nu le folosim niciodată.

Charles M Schulz

1

Despachetându-ți mintea

Nimeni nu s-ar gândi să aprindă un foc astăzi frecând două bețe împreună. Cu toate acestea, o mare parte din ceea ce trece pentru educație se bazează pe concepte la fel de învechite.

Gordon Dryden, *Revoluția învățării*

WTOȚI MERGEȚI LA ȘCOALA , UNDE ÎNVĂMĂM SUBIECTE CA ȘTIINȚA ȘI istoria. De asemenea, dezvoltăm diverse abilități, în mare parte legate de materii, dar și unele abilități de viață. În mod ciudat, totuși, foarte puțini oameni pe care îi întâlnesc au fost vreodată învățați *cum* să învețe. Vorbim despre alfabetizare și calcul, dar cum rămâne cu „învățare”?

Când vorbesc cu publicul, îi întreb care consideră că este cea mai importantă parte a corpului lor când vine vorba de învățare. Nu este surprinzător, ei arată spre capul lor. Îi întreb apoi cât timp au petrecut la școală sau la facultate sau la școala de afaceri învățând despre mintea lor și există o tăcere stânjenită și, din ce în ce mai mult în aceste zile, o liniște îngrijorată. Oamenii încep să înțeleagă importanța reală a conceptului de învățare, despre care a vorbit pentru prima dată Guy Claxton în urmă cu câțiva ani.

Situația este similară în toate organizațiile de toate tipurile. Se vorbește mult despre piețele globale, performanță, reducerea costurilor , managementul cunoștințelor, cultură, valori, dezvoltarea leadershipului și așa mai departe. Dar, în cele mai multe cazuri, cum vă puteți folosi mintea pentru a învăța să realizați mai eficient, pur și simplu nu este pe ordinea de zi.

Este ca și cum ar exista o conspirație a tăcerii atunci când vine vorba de a învăța să înveți. Investim sume uriașe de bani în procese de afaceri, în

cercetare și dezvoltare, în sisteme informatice și în formarea managerială,
dar aproape nimic în înțelegerea modului

mințile angajaților și colegilor noștri lucrează – sau, într-adevăr, cum funcționează propria noastră minte.

Cu toate acestea, discutați cu majoritatea managerilor astăzi și calitatea oamenilor lor este aparent esențială pentru succesul lor. Vechile ingrediente, cum ar fi prețul și produsul, ocupă locul al doilea față de modul în care oamenii tăi se ocupă de clienții tăi. Această resursă unică – capacitatea oamenilor de a învăța – este, fără îndoială, singura sursă de avantaj competitiv disponibilă în mod natural tuturor organizațiilor și este atât de des ignorată.

Nu poate exista nicio îndoială că modul în care învățăm este esențial pentru succesul în lumea de astăzi în schimbare rapidă. După cum a spus marele educator John Holt în anii 1960:

Deoarece nu putem ști ce cunoștințe va fi cea mai necesară în viitor, este inutil să încercăm să le predăm în avans. În schimb, ar trebui să încercăm să obținem oameni cărora le place atât de mult să învețe și să învețe atât de bine încât vor putea să învețe tot ce trebuie învățat.

Acest lucru este la fel de adevărat astăzi ca acum 40 de ani. Însă înțelegerea noastră a modului în care funcționează creierul nostru a avansat odată cu viteza extraordinară a schimbărilor tehnice, astfel încât bunul simț și știința s-ar fi putut ajunge din urmă unul pe celălalt.

Ce ai fost vreodată învățat sau învățat despre cum înveți să înveți? Întrebați-vă prietenii și familia. Ce știi despre cum funcționează mintea ta?

Citind această carte și făcându-ți timp pentru a reflecta asupra cunoștințelor care se află ascunse sub suprafața vieții tale, vei putea să-ți întărești propria minte și mintea celor cu care lucrezi și trăiești.

SCOATE-ȚI MINEA DIN CUTIE

Imaginează-ți că tocmai ți-ai cumpărat un computer sau un articol electric pentru casă. Îl despachetezi pentru prima dată. Pe măsură ce desfăceți cutia de carton maro, vă confrunțați cu diverse bucăți și bucăți, unele învelite în plastic, altele ambalate în continuare în polistiren. Tu

recunoașteți unele lucruri, în timp ce altele vă deranjează. Pentru câteva clipe scurte, ai o privire asupra funcționării unui obiect mecanic înainte ca acesta să devină o parte familiară a vieții tale. În partea de jos a cutiei este un manual care vă spune cum să puneți bucățile împreună, cum să începeți și cum să obțineți cele mai bune rezultate din produsul pe care l-ați cumpărat.

Majoritatea oamenilor au acest tip de experiență de mai multe ori pe an. Aflăm elementele de bază ale modului în care funcționează un echipament. Cu un articol mai complex, să zicem o cameră, putem continua să învățăm noi tehnici pentru a ne asigura că îl putem folosi în mod eficient. Este posibil să obținem diverse ghiduri care să ne ajute să facem fotografii mai bune. Cei mai mulți dintre noi, care conducem o mașină, ocazional, trebuie să-i citească manualul înainte de a încerca să reparăm un indicator luminos care nu funcționează. Din când în când, s-ar putea chiar să ne uităm la motor, căutând să-l convingem la viață, deși s-ar putea să știm foarte puține despre cum funcționează mașina. Desigur, trebuie să umplem mașina cu combustibil și apă în mod regulat.

Cu toate acestea, când ne vine în minte, cei mai mulți dintre noi știm mai puțin despre asta decât știm despre motorul mașinii noastre. Minte noastră face atât de mult o parte din noi, de la primele noastre amintiri încolo, încât nu ne oprim niciodată să o admirăm sau să ne întrebăm cum funcționează.

Această carte vă va ajuta să vă „despachetați” mintea, astfel încât să puteți „reasambla” elementele componente. Apoi, ca și în cazul unei camere, puteți începe să utilizați acest „manual” pentru a vă ajuta să aflați de ce are nevoie mintea dvs. pentru a funcționa mai eficient, pentru a o alimenta.

Imaginați-vă că vă „despachetați” mintea pentru prima dată. Să începem cu creierul tău – deși asta nu este tot ce este în mintea ta, așa cum vom vedea mai târziu.

Imaginați-vă că ați putea să scoateți învelișul exterior dur al craniului și să vă uitați la ce aveți. Este o masă de țesut uman cenușie, vâzoasă și ușor oscilantă. Dacă ai fi capabil să-l ții în mâini, ar cântări puțin mai mult decât o pungă obișnuită de zahăr.

Fără îndoială, te-ai uita la cea mai complexă piesă de mașină din lume. A fost comparat cu un sistem hidraulic, un războie de țesut, o centrală telefonică, un teatru, un burete, un oraș și, deloc surprinzător, un

computer. Dar este mai complicat decât oricare dintre acestea. Și, deși suntem încă relativ igno

rant, am început să aflăm puțin mai multe despre cum funcționează în ultimele decenii.

În următoarele pagini veți afla câteva dintre elementele de bază știința care susține funcționarea minții tale.

Totuși, permiteți-mi să încep cu un avertisment de sănătate.

Ca și în cazul tuturor explicațiilor simple ale problemelor profund complexe, există pericolul că prea multe pot fi citite în câteva paragrafe scurte. Inevitabil, acest lucru duce la dezamăgire. Pe de altă parte, dacă vedeți ceea ce urmează ca o serie de moduri diferite de a privi-

În mintea ta misterioasă, eventual ca metafore, atunci poți

Găsiți asta mai util. Profesorul în neuroștiință Susan

Greenfield a spus așa la un seminar al Royal Institution:

Nu contează că știința populară poate să nu înțeleagă lucrurile pe deplin; cel puțin oferă un model mental pentru ceea ce se întâmplă în interiorul creierului.

CELE TREI CREIERE ALE NOASTRE

În 1978, Paul Maclean a propus ideea că avem trei creiere, nu unul. Aceasta este o noțiune dificil de înțeles, dar rămâneți cu ea o clipă. Imaginează-ți că poți să te întinzi în față și să îndepărtezi cele două creiere exterioare: ele se vor îndepărta destul de ușor și vei rămâne cu un obiect de mărimea unei caise (vezi Figura 1). Acesta este uneori numit creierul tău primitiv sau reptilian; după cum sugerează și numele, este partea care

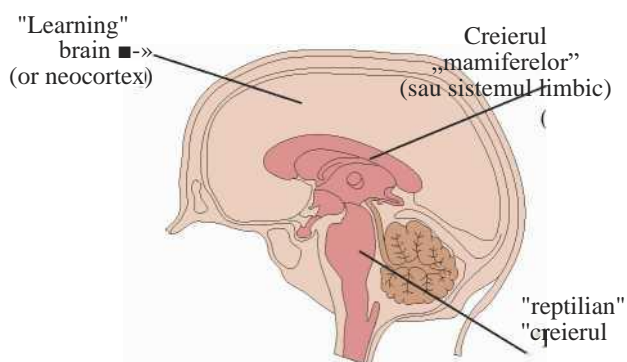


Figura 1 Trei creiere

chiar și creaturi simple precum reptilele. Îți guvernează cele mai elementare instincte de supraviețuire, de exemplu dacă, dacă ești amenințat, vei rămâne să lupți sau să fugi. De asemenea, pare să controleze alte funcții de bază, cum ar fi circulația sângelui, respirația și digestia.

Acum recuperați cel mai mic dintre cele două „creiere” pe care le-ați scos mai devreme. Are forma unui guler și se potrivește în jurul creierului reptilian. Este uneori denumit sistemul dumneavoastră limbic, după cuvântul latin *limbus* care înseamnă graniță. Aceasta este partea a creierului tău pe care o împărtășești cu majoritatea mamiferelor. Oamenii de știință cred că se ocupă de unele dintre funcțiile importante care conduc mamiferele, de exemplu, procesarea emoțiilor, gestionarea aportului simțurilor și amintirile pe termen lung.

În cele din urmă, ridicăți cel de-al treilea creier exterior. Aceasta este partea care se așează în spatele frunții tale și se înfășoară în jurul întregului creier de mama ta. (Gândește-te la una dintre mâinile tale ținute orizontal și palma în jos, strângând cealaltă mână pe care ai strâns-o într-un pumn.) Probabil că recunoști acest pic! Este obiectul filmelor științifico-fantastice să-ți vezi forma șifonată și căptușită înotând într-un borcan de sticlă cu lichid. Este cel mai avansat dintre cele trei creiere ale tale, creierul tău de învățare. Se ocupă de majoritatea gândirii și funcțiilor de ordin superior.

Din punct de vedere evolutiv, creierul tău mic, reptilian, este cel mai vechi, iar creierul exterior, care învață, este cel mai recent dobândit. Gândirea la creier în acest fel ne ajută să vedem cum au progresat ființele umane de la formele de viață primitive. De asemenea, ajută să explicăm într-un mod foarte simplu de ce nu putem învăța atunci când suntem supuși unui stres sever. În astfel de situații, este ca și cum o pârgie magică este trasă care îți spune creierului nostru exterior de învățare să se oprească și să se retragă, de dragul supraviețuirii, în creierul nostru primitiv. Aici alegerea este destul de simplă, zbor sau luptă. Nu lasă loc pentru subtilitatea gândirii superioare. În diferite etape de-a lungul acestei cărți, veți putea afla cum să evitați crearea unui astfel de răspuns inutil.

Totuși, oamenii de știință sunt din ce în ce mai siguri că teoriile lui Maclean, uneori cunoscute ca ideea creierului triun, sunt o simplificare excesivă a modului în care funcționează creierul. De fapt, este mult mai „plastic” și fluid în modul în care se ocupă de diferite funcții. Multe părți ale creierului pot învăța să îndeplinească funcții noi și există multă capacitate nefolosită.

NOSTRU DIVIZAT

Pune cele trei părți ale creierului tău la loc și oprește-te pentru a le admira! Imaginați-vă că sunteți un magician care face un truc cu o portocală, pe care ați tăiat-o în secret în jumătate în prealabil. Atingeți portocala și aceasta cade în mod magic în două jumătăți, o semisferă dreaptă și una stângă, în fața unui public uluit. Imaginează-ți creierul căzând în două jumătăți, cu același efect uluitor.

Vechii egipteni au observat pentru prima dată că partea stângă a creierului nostru părea să controleze jumătatea dreaptă a corpului nostru și invers. Mai recent și mai semnificativ, în anii 1960 Roger Sperry a descoperit că cele două jumătăți ale creierului sunt asociate cu activități foarte diferite. El a fost primul care a tăiat legătura dintre ele, cunoscută sub numele de corpus callosum.

Cu multe secole înainte de aceasta, oamenii de știință au crezut că avem două creiere, la fel cum avem doi rinichi, două urechi și doi ochi. Cu toate acestea, lucrările la pacienții cu AVC, unde părți ale creierului lor au fost deteriorate, ne oferă câteva indicii suplimentare interesante. Se pare că partea stângă se ocupă în principal de probleme secvențiale, matematice și logice, în timp ce partea dreaptă este mai creativă și asociativă în modul în care funcționează. Stânga este literală, în timp ce dreapta se bucură de interpretare metaforică. Cele două părți îndeplinesc funcții diferite, partea stângă, de exemplu, ocupându-se de o mare parte din activitatea de limbaj a creierului.

Roger Ornstein, în *The Right Mind*, a mers de atunci mai departe, arătând cum cele două jumătăți funcționează de fapt împreună și cum partea dreaptă are un rol special în tratarea semnificației mai complexe a multor probleme cu care ne confruntăm astăzi.

Într-adevăr, ideea de a fi creierul stâng sau drept devine din ce în ce mai des folosită în afaceri. Ned Hermann, în timp ce lucra la General Electric, a tradus o mare parte din acestea în informații utile la locul de muncă, explorând modul în care fiecare dintre noi are preferințe încorporate pentru partea stângă sau dreaptă a creierului. Creierul stâng este jumătatea mai logică și mai rațională. Ea judecă și se bazează pe intelect. Îi place să facă lucrurile unul câte unul și joacă după reguli. Partea dreaptă este sursa intuiției și imaginației noastre. Este jucăuș și îi place să facă salturi mari de gândire. Îi place să creeze noi modele și soluții.

Hermann ia ideea că creierul nostru are două jumătăți și adaugă la ea o teorie pe care am întâlnit-o deja, că gândirea de ordin superior are loc în partea de sus a creierului tău „învățător”, în timp ce funcțiile emoționale mai de bază sunt situate în partea de jos, spre creierul „reptilian”.

Hermann sugerează că caracteristicile tale instinctive vor fi diferite în funcție de ce parte și de ce „sfert” al creierului tău este dominant. Creierul tău este, într-un fel, conectat la cald pentru a te face să vrei să acționezi în anumite moduri.

<p>logic. Analitic. Matematică. Problemă rezolvator. Concentrat pe fapte</p> <p>/ Sau : Cap înșurubat. Fiabil. / Ochi pentru detalii. De ajutor bine / organizat. Nu este predispus la izbucniri emoționale</p> <p>Sau : Cruncher de numere. Foame de putere. Neemoționat. De calculat. Nepăsător. Peste rece, toțilar</p> <p>Controlat. Conservator. Planificator. Organizator. Administrativ. Concentrat pe proces.</p> <p>Sau : Displined. Bine organizat. Bun la sisteme. Pereche de mâini sigure.</p> <p>Sau : Pretentios. Nu mă pot gândi pentru se. Neimaginativ. Stai în noroi. Măcina sarcina</p>	<p>Imaginativ. Sintetizator. Artistic. Imagine mare. Teoretic. Concentrat pe fantezie.</p> <p>Sau : Creativ. Gândește ieșit din cutie. Gânditor de imagine de ansamblu. Strateg. Plin de idei.</p> <p>Sau : Nechibzuit. Nu se poate concentra. Nerealist. De pe perete. Visător. Nedisciplinat. Capul în nori.</p> <p>Interpersonale. Emoțional. Muzical. Spiritual. Vorbitor. Senzație de concentrare.</p> <p>Sau : Bun cu oamenii. Emoțional inteligent. Grijuliu. Mare comunicator.</p> <p>Sau : inimă sângerândă. Toată gura. Sensător. Pushover. Atingere moale. Umed.</p>
--	---

Figura 2 Cele patru sferturi ale creierului

Am folosit în mod deliberat două tipuri de limbaj în Figura 2. Primul set de cuvinte este neutru, în timp ce al doilea și al treilea sunt mai evident - părtinitoare, genul de lucruri pe care le-ai putea auzi la birou sau de la adolescenți acasă!

De-a lungul *Power Up Your Mind*, vei afla

despre modalitățile de a te analiza pe tine ca student. Este foarte important să ne dăm seama că nu există modalități corecte sau greșite de abordare a vieții și a învățării. Fiecare este la fel de valoros. Fiecare caracteristică poate fi descrisă pozitiv și negativ și cel mai important lucru este că poți schimba felul în care faci lucrurile. Poți învăța să lucrezi și să trăiești mai inteligent!

În multe locuri de muncă, caracteristicile creierului stâng par să fie cele mai apreciate. Totuși, din ce în ce mai mult, elementele mai creative oferite de gândirea creierului drept sunt recunoscute ca fiind la fel de importante.

Dacă ai dezvoltat capacitatea de a vă folosi creierul în mod eficient, atunci veți putea folosi cuvinte pozitive din toate segmentele pentru a vă descrie comportamentul la locul de muncă. Cu alte cuvinte, vei fi învățat cum să dobândești o serie de caracteristici diferite.

Unde te-ai pune? Ai mai multe caracteristici ale creierului drept sau stâng? Care k cuvinte se potrivesc cel mai mult cu caracteristicile tale? Dar cei cu care lucrezi îndeaproape? Ce combinație de caracteristici ale creierului stâng și dreptului crezi că trebuie să ai într-o echipă de succes?

Împărțirea creierului nostru în sferturi imaginare în acest fel este o altă simplificare uriașă, deși este adevărat din punct de vedere biologic că avem două emisfere în creier conectate prin corpul calos. Știm acum, de exemplu, prin munca lui Stanislaus Dehaen, că o simplă sumă matematică, despre care ai putea presupune că este o funcție a creierului stâng, este mult mai complexă. Dacă exprimi o problemă ca „Cât este doi plus doi?” probabil că folosești emisfera stângă. Dar dacă reformulați întrebarea ca „ $2 + 2 = ?$ ” este probabil să utilizați zone ale creierului atât în partea dreaptă, cât și în partea stângă.

De fapt, așa cum au subliniat Roger Ornstein și alții, nu există aproape nimic din ceea ce facem care să fie guvernat de o singură parte. Mai mult, am aflat că victimele accidentului vascular cerebral pot învăța să-și folosească partea nedeteriorată pentru sarcinile întreprinse anterior de cealaltă parte.

Cu toate acestea, este interesant să ne gândim la diferitele abordări care par a fi dominante în cele două jumătăți diferite ale creierului. Cu un model mental ca acesta putem începe să explorăm abordări aparent conflictuale ale vieții, tensiunile dinamice

dintre logic și intuitiv. Desigur, nu este niciodată o simplă problemă de „ori/sau”, așa cum neuroștiința arată că rareori este o simplă problemă de „dreapta” sau „stânga”.

Ca și în cazul ideii că avem trei creiere, nu unul, gândirea la cele două jumătăți ale creierului tău îți oferă un model vizual care te ajută să înțelegi de ce anumiți oameni se comportă în moduri diferite.

Și așa cum extraordinarul nostru creier își demonstrează plasticitatea și flexibilitatea, tot așa putem învăța să ne adaptăm și să ne schimbăm comportamentul dincolo de trimestrul care poate domina instinctiv pentru fiecare dintre noi.

C PIERDE - PÂNĂ PE CREIER

Cel mai mare teritoriu neexplorat din lume este spațiul dintre urechile noastre.

William O'Brien, fostul președinte al asigurărilor Hanovra

Acum reveniți la sarcina de a vă despacheta mintea. Puneți din nou cele două jumătăți împreună și măriți-vă creierul cu un microscop imaginar. Materia cenușie asemănătoare jeleului pe care o puteți vedea este, la o inspecție mai atentă, formată din celule cerebrale, aproximativ 100 de miliarde dintre ele. Înțelegerea modului în care funcționează aceste celule oferă câteva indicii importante despre modul în care învățăm și lucrăm.

Descoperite de Camillo Golgi și Santiago Ramon y Cajal în urmă cu un secol, celulele sunt numite și neuroni. Fiecare are potențialul de a se conecta cu altul, ajungând la un „tentacul” numit axon. Fiecare neuron are alte tentacule numite dendrite pe care le folosește pentru a primi semnale de la axonul altui neuron (vezi Figura 3). Intervalul minim dintre axoni se numește sinapsă.

La acest nivel detaliat funcționează creierul atunci când înveți, ai un gând, îți amintești ceva, te simți excitat sau iei oricare dintre nenumăratele funcții cu care se ocupă creierul tău. O celulă se conectează chimic și electric cu alta și se realizează o cale neuronală sau o conexiune sinaptică. Dendritele tale „învață” de la alte celule primind mesaje, iar celula, la rândul ei, „învață” alte celule prin transmiterea informațiilor prin axonul său. Important este numărul de conexiuni, nu numărul de celule. Așa cum orice aparat electric are fire care aduc curentul și fire

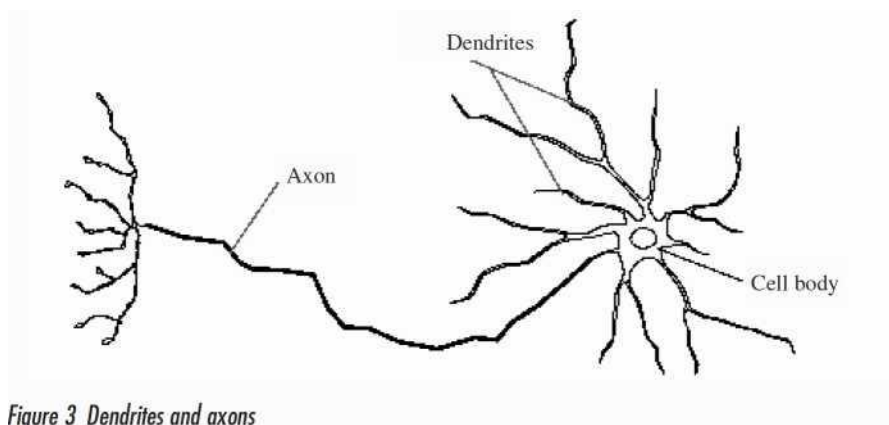


Figure 3 Dendrites and axons

ieși pentru a finaliza circuitul, astfel încât celulele tale nervoase sunt conectate. Și nu trebuie să fii un savant pentru rachete pentru a vedea că există o mulțime de conexiuni potențiale de făcut în orice creier.

Învățăm prin experiență, prin interacțiunea cu lumea folosind simțurile noastre. Între neuroni se dezvoltă conexiuni sau căi, care devin rutele prin care ne accesăm experiențele. Când gândim sau învățăm, rețelele neuronale care au loc sunt, la nivel microchimic, creierul nostru care învață din experiențele noastre.

Când sunt stimulați, neuronii cresc multe dendrite. Acestea arată ca niște crenguțe dintr-o ramură și se conectează cu un axon dintr-un alt neuron sau grup de neuroni. De fapt, dendritele și axonii se pot conecta între ele în diferite puncte de-a lungul lungimii lor. Când se conectează, schimbă literalmente o mică sarcină electrică și, de asemenea, eliberează cantități mici de diferite substanțe chimice, în funcție de natura experienței.

Prima dată când învățăm ceva, suntem relativ lenți. Îmi imaginez dendritele ca niște exploratori, parcurgând o potecă printr-o junglă. Data viitoare este mai ușor pentru că există deja un traseu tăiat. Oamenii de știință cred că aceasta poate implica o substanță numită mielină, care acoperă și izolează axonii, asigurând o transmitere mult mai rapidă a impulsurilor. Oamenii de știință ne spun, de asemenea, că apa este esențială pentru mișcarea eficientă a dendritelor din creierul tău, la fel ca și pentru trecerea oricărui explorator prin terenuri neexplorate.

Avem trei tipuri diferite de neuroni. Un grup aduce informații din simțurile noastre, altul are un rol de networking folosind

dendritele lor să se conecteze la alți neuroni din creierul nostru, iar al treilea grup transmite mesaje din creier către mușchii noștri și determină corpurile noastre să acționeze în consecință. Simțim, procesăm și apoi acționăm într-un fel, uneori conștient, alteori inconștient. Ceea ce stocăm în modele uimitor de complexe de conexiuni neuronale este baza învățării noastre și a memoriei noastre și, luate împreună, se află în centrul personalității noastre în curs de dezvoltare.

În cel mai simplu mod, cu cât înveți mai mult, cu atât îți stimulezi creierul. Creezi mai multe conexiuni sau sinapse atunci când înveți și cantitatea de sinapse din creierul tău este cea care determină capacitatea ta, nu numărul de neuroni sau celule ale creierului.

Dacă sunteți interesat să aflați mai multe despre știința a ceea ce se întâmplă în creierul dvs., cărțile și programele de televiziune ale profesorului Susan Greenfield sunt un loc excelent pentru a începe. Ea - îmbătrânește să transmită ceea ce știm și ceea ce aflăm încă despre modul în care funcționează creierul nostru într-un limbaj imediat și viu.

A O modalitate bună de a fi sigur că ai înțeles ceva este să poți învăța pe altcineva. Vezi dacă poți spune cuiva la serviciu sau acasă elementele de bază despre ceea ce se întâmplă în creierul tău când înveți, folosind ceea ce ai citit până acum. Ați putea dori să vedeți dacă ați putea să desenați o imagine simplă din memorie a funcționării creierului dvs.

CINCI PRINCIPII CHEIE

Alături de celelalte lucruri pe care le-ai aflat în timp ce ți-ai despachetat creierul, este util să apreciezi câteva dintre principiile care stau la baza sistemelor de operare ale minții tale.

1 Creierului îi place să exploreze și să dea sens lumii

Ați văzut cum axonii și dendritele dvs. caută în mod constant să stabilească noi rețele, să proceseze și să stocheze cunoștințele. Creierul tău caută la nesfârșit să dea un sens a ceea ce experimentează. Creierul tău caută continuu date noi, experiențe noi. La fel ca dendritele și axonii tăi, este foarte determinat.

O consecință importantă este că, pentru a vă asigura că creierul este alimentat, trebuie să îi oferiți cât mai multe experiențe noi posibil , precum și timpul necesar pentru a le înțelege. Un alt rezultat practic este că, ca orice explorator, creierul tău tinde să se descurce mai bine atunci când are o hartă sau măcar știe unde se îndreaptă!

2 Creierului îi place să facă conexiuni

După cum ați văzut, modul în care creierul învață este prin stabilirea de conexiuni . Axonii și dendritele se leagă împreună pentru a permite sensului și învățării să curgă de la un neuron la altul.

De fapt, creierul tău este atât de bun în a face conexiuni încât va încerca adesea să umple golurile chiar și atunci când îi lipsesc informații. Vedeți o pisică mișcându-se în spatele unui gard și, deși o parte a corpului pisicii este ascunsă de stâlpii gardului, creierul dvs. umple restul și crede că vede o pisică completă. Sau când cineva ne spune o jumătate de adevăr sau ne oferă doar o parte din informațiile de care avem nevoie, creierul nostru începe imediat să inventeze părțile lipsă. Dacă încercați să rezolvați o problemă, această tendință este una pozitivă. Dar dacă încercați să comunicați cu colegii sau cu familia și să oferiți doar o parte din poveste, aceasta poate duce la suspiciuni, bârfe și neliniște pentru alți oameni, deoarece creierul lor încearcă să umple golurile.

3 Creierul se dezvoltă pe modele

Pe măsură ce neuronii tăi stabilesc conexiuni identice sau similare între ei în timp, astfel se stabilesc tipare. Crearea de modele se află în centrul sistemului de fișiere al creierului tău, capacitatea acestuia de a înțelege ceea ce a învățat. Dacă nu ai văzut niciodată un leu, prima dată când cineva se repezi spre tine, s-ar putea să crezi că este un fel de cal. Presupunând că supraviețuiești acestui calvar, data viitoare când cineva te atacă te vei răni. Creierul tău a observat că o creatură cu o coamă brună și un vuiet îngrijorător nu va fi prietenoasă. S-a stabilit un model. Toți leii care vor apărea în viitor vor fi „înființați” în partea creierului etichetată „animale periculoase”.

Capacitatea noastră de a face modele este în centrul civilizației noastre . Ne organizăm comunitățile în case, străzi și

orașe. Așezăm rețele de drumuri. Creăm limbaje și sisteme de numere. Interesant este că acest atribut foarte pozitiv ne poate limita și potențialul atunci când anumite modele devin înrădăcinate și, prin urmare, devenim rezistenți la schimbare.

4 Creierului îi place să imite

Aliată cu modelarea este capacitatea creierului de a imita. Până când se realizează o conexiune sinaptică, nu există „cunoaștere”, în afară de ceea ce ne naștem. Cea mai eficientă modalitate de a stabili conexiunile este urmărirea a ceea ce fac alții și copierea acestora. Așadar, învățăm să vorbim și să vorbim când suntem tineri privindu-i și ascultând pe alții. Învățăm multe obiceiuri sociale prin observație.

Capacitatea creierului de a-i imita pe ceilalți este importantă. „Să stai lângă Nellie”, așa cum este numit uneori, este o modalitate excelentă de a învăța. Utilizarea modelelor și modelarea anumitor comportamente acasă și la locul de muncă sunt metode puternice de transmitere a învățării. La locul de muncă, antrenorii ajută la accelerarea acestui proces de imitație inteligentă. În majoritatea familiilor, o mare parte din învățare ia forma copierii altor membri ai familiei.

5 Creierul nu funcționează bine sub prea mult stres

Creierul tău a evoluat de jos în sus. Cele mai primitive funcții sunt în partea de jos a creierului tău, trunchiul cerebral. Aici se iau decizii rapide de viață și moarte, cele numite în mod normal „luptă sau fugă”. Dacă creierul și cerebelul tău reptilian percep o amenințare majoră pentru supraviețuirea ta, trebuie să acționeze rapid. În practică, ele declanșează eliberarea de substanțe chimice precum adrenalina și noradrenalina (cunoscute și sub denumirea de epinefrină și norepinefrină), care vă pun corpul într-o stare de excitație sporită. Fie brațele și picioarele încep să lupte cu atacatorul, fie picioarele încep să se miște rapid pe măsură ce fugi de la fața locului.

Când creierul tău este supus unui stres sever, se poate gândi doar la supraviețuire. Sângele și energia care altfel ar fi disponibile pentru gândirea de ordin superior în creierul tău de mamifer și de învățare sunt

pur și simplu deviat pentru a vă asigura că trăiți pentru a lupta în altă zi

Acest lucru nu este același lucru cu a spune că tot stresul este rău pentru tine. Dimpotrivă, fără provocarea cu care se dezvoltă și creierul tău, pur și simplu nu ai crește și nu ai evolua. Cu toate acestea, puținilor oameni le este ușor să se gândească la probleme complexe atunci când privesc dezastrul în față. Pentru ca o învățare eficientă să aibă loc, trebuie să existe un echilibru între provocare mare și amenințare scăzută.

Gândește-te la ultimele 24 de ore. Ce ai explorat în mod conștient? Ce conexiuni A sau concluzii noi ai făcut? Cum ai clasificat lucrurile care vi s-au întâmplat recent? Ce ai admirat și cine a făcut-o? Ai putea să le imitați? Gândiți-vă la toate modurile în care înțelegeți lumea din jurul vostru, legăturile pe care le faceți în viața de zi cu zi, modul în care procesați și „înregistrați” experiențele și capacitatea pe care o aveți de a învăța prin copierea altora. Ai fost supus unui stres excesiv recent? Sau a fost echilibrul dintre amenințare și provocare astfel încât ți-a plăcut experiența?

CREIER SAU MINTE?

Pana acum e bine în ceea ce privește creierul. Dar creierul este la fel cu mintea?

A existat de mult timp incertitudine cu privire la acest lucru. În -secolul al XVII-lea, Rene Descartes a susținut că mintea și corpul erau complet separate, unindu-se în glanda pineală. Pe fundalul acestui tip de concepție dogmatică, nu a fost deloc surprinzător că, în secolul al XIX-lea, Thomas Hewitt Key a fost capabil să deducă nedumerire: „Ce este mintea? Indiferent de. Ce este materia? Fara minte.”

Majoritatea oamenilor ar fi de acord că, deși creierul și mintea sunt adesea folosite interschimbabil, ele nu înseamnă exact același lucru. Izolat de corpul său, un creier este doar asta, nu o minte. Cu toate acestea, dacă suntem întrebați unde ne este mintea, cei mai mulți dintre noi ne arată capul. Mintea descrie funcțiile mai mari, în timp ce creierul tinde să fie folosit pentru a descrie circuitele neuronale? Sunt emoțiile și valorile noastre parte din mintea noastră? Unde vin valorile și credințele noastre?

Acest tip de întrebare nu are răspunsuri simple. Dar pare clar că „minte” este cumva un termen mai cuprinzător decât „creier”. Pentru mine, cel mai simplu mod de a descrie o minte este:

Creier + Personalitate = Minte

În această carte vom aplica ceea ce știm despre creier, despre emoții, despre valori și despre elementele cheie ale personalității. Voi folosi atât creierul, cât și mintea de-a lungul cărții, așa cum am face majoritatea dintre noi în conversațiile noastre de zi cu zi.

MÂNCARE PENTRU CREIER

Dacă acesta ar fi un ghid al utilizatorului pentru un echipament electric, cum ar fi un computer, atunci de la început ar exista câteva sfaturi privind configurarea și îngrijirea acestuia. Deci, cum rămâne cu creierul? Cum ar trebui să îl hrănești și să îngrijești?

Există două tipuri de revoluții care au loc pe Strada Mare de astăzi. Prima este explozia centrelor de sănătate și fitness și a sălilor de sport, creșterea alimentelor sănătoase, adesea organice, și transportul sticlelor de apă ca element de stil de viață. Al doilea este imperiul în plină dezvoltare al cafenelelor și cantitatea din ce în ce mai mare de alimente ambalate cu niveluri ridicate de zahăr și sare. În timp ce primul dintre acestea este evident pozitiv pentru creierul tău, al doilea poate fi inutil.

S-ar putea să vă întrebați dacă există o masă sau o dietă magică, prietenoasă pentru creier, care va îmbunătăți modul în care vă folosiți creierul. Din păcate, nu este cazul, deși există câteva principii utile pe care le puteți aplica. Când Virginia Woolf a scris: „Nu poți să gândești bine, să iubești bine, să dormi bine dacă nu ai mâncat bine”, ea avea doar aproximativ dreptate, în funcție de ce și când mânca! Mintea ta, ca și restul corpului tău, se dezvoltă cu o dietă echilibrată.

Cele trei principii cheie în ceea ce privește alimentele sunt:

- 1 Hidratarea
- 2 Echilibru
- 3 Puțin și des.

Primul principiu este că creierul tău trebuie să fie pe deplin hidratat pentru a funcționa eficient. Trebuie să bei câțiva litri de apă pe zi pentru ca „circuitul” creierului tău să funcționeze bine, mai mult dacă mănânci și

este diuretică. Mulți oameni trăiesc, de fapt, permanent într-o stare de deshidratare parțială în care creierul lor funcționează considerabil sub capacitatea lor. Este dificil să-ți alimentezi mintea dacă circuitele sale nu au apa de care are nevoie pentru a funcționa eficient.

Când am intervievat lideri de afaceri pentru această carte, le-am pus diverse întrebări despre cum își îngrijesc creierul. Jayne-Anne Gadhia, directorul general al Virgin One Account, a observat îmbunătățiri ale performanței de când ea și echipa ei senior au început să bea mai multă apă.

În al doilea rând, ai nevoie de o dietă echilibrată. Nu este surprinzător că diferitele alimente au efecte diferite. Proteinele precum oul, iaurtul, peștele, puiul și carnea de porc conțin aminoacidul tirozină. Aceasta este descompusă pentru a crea două substanțe chimice utile numite neurotransmițători, norefrina și dopamina, care promovează ambele vigilență și funcționarea eficientă a memoriei. Carbohidrații mai complecși, cum ar fi legumele, orezul și fructele creează aminoacidul triptofan, care încetinește creierul.

Grăsimile produc acetilcholină, care, în cantități rezonabile, este bună pentru memorie și pentru sănătatea generală a rețelei neuronale. Avem tendința de a mânca prea multe grăsimi. De asemenea, mâncăm prea multe alimente dulci. Carbohidrații simpli, cum ar fi zaharurile, îți oferă o explozie rapidă de energie, deși, așa cum vor ști cei care au grijă cum își combină alimentele, depinde ce ai cu ei în ceea ce privește exact cum te afectează. O formă populară de zahăr este ciocolata. Acesta conține, de asemenea, substanța chimică teobromină, care provoacă excitare pe termen scurt, posibil de ce este de obicei savurat după o masă târzie!

Sărurile sunt esențiale pentru funcționarea sănătoasă a tuturor celulelor. Mai exact, trebuie să existe un echilibru între sărurile de sodiu și potasiu. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor mănâncă prea mult sodiu, de obicei în chipsuri și alimente procesate. Mâncarea sărată, la rândul ei, produce nevoia de a bea mai multă apă.

Cofeina, luată din cafea sau ceai, este savurată pe scară largă în întreaga lume. Este un stimulent, producând un efect asemănător cu eliberarea de cortizol atunci când glanda suprarenală funcționează puternic. The

creierul devine alert într-o perioadă scurtă, explicând de ce cafeaua vă ajută să vă țină treaz noaptea. Totuși, prea multă cafea provoacă amețeli, dureri de cap și dificultăți de concentrare. Cafeaua este, de asemenea, un diuretic, așa că pentru fiecare ceașcă pe care o bei ai nevoie de cel puțin două de apă.

Alcoolul este savurat pe scară largă și, în cantități rezonabile, este un element util al unei diete echilibrate. Determină o pierdere a inhibițiilor și astfel, pentru unii, sporește încrederea și îi ajută să fie mai creativi. Alcoolul este, de asemenea, un deprimant și prea mult reduce fluxul de sânge în zona cortexului frontal al creierului, făcându-vă astfel mai puțin eficient ca gânditor. În plus, este un diuretic, deoarece oricine a băut prea mult știe pe prețul lor când se trezește a doua zi dimineată.

Diferiți aditivi găsiți în mod obișnuit în alimentele procesate afectează negativ creierul. Acest lucru este cel mai pronunțat atunci când ești tânăr: de exemplu, există cercetări ample pentru a conecta aditivii cu niveluri inutile de hiperactivitate la elevii de la școală, la o vârstă în care creierul lor este mult mai solicitant de energie și trebuie să aibă mâncare și băutură bună pentru a crea acest lucru.

Avem nevoie de o dietă echilibrată cu toate ingredientele de mai sus. Pentru mulți dintre noi, aceasta înseamnă să consumăm mai puține grăsimi, mai puțină sare și mai puțină ciocolată și să bem mai puțină cafea, mai puțin ceai și mai puțin alcool. Pentru unii dintre noi poate însemna revizuirea cantității de proteine pe care o consumăm. Și pentru majoritatea dintre noi înseamnă să consumăm mai multe fructe și legume proaspete.

Al treilea principiu este să mănânci puțin și des, ceea ce uneori este descris ca o dietă „la pășunat”.

După o masă copioasă, stomacul și sistemul digestiv consumă din greu sânge oxigenat. Acesta este motivul pentru care ai tendința de a te simți somnoros după o masă copioasă: creierului tău i se refuză literalmente suficient sânge pentru a funcționa la un nivel ridicat de vigilență. Deși pășunatul are asocieri nefericite cu gustarea cu ciocolată și chipsuri de cartofi, dacă ingredientele de bază sunt bune, asigură niveluri consistente de energie pe parcursul zilei.

A Cum este dieta ta? Ești conștient de cauza și efectul a ceea ce mănânci și cum funcționează mintea ta? Te lasă după prânz? Ai putea să-ți schimbi dieta pentru a te ajuta să performai mai constant în orice moment al zilei?

Majoritatea oamenilor consideră că este util să ia un mic dejun bun după ce nu au mâncat multe ore. Și chiar dacă nu ți-e foame, s-ar putea să găsești benefic să mănânci un fruct, cum ar fi o banană, înainte de a merge la muncă.

RÂS , MUZICĂ ȘI SOMN

Există și alte moduri de a hrăni mintea. Când scriitorul din secolul al XVIII-lea Joseph Addison a spus că „omul se distinge de toate celelalte creaturi prin facultatea de a râs”, el nu a fost doar corect, ci și, poate fără să vrea, a atras atenția asupra unei caracteristici vitale a speciei noastre. Știați că copiii râd de vreo 300 de ori pe zi, în timp ce noi, adulții nefericiți, suntem mai aproape de 50 de ani dacă avem noroc?

Râsul este important pentru că atunci când râdem ne reducem nivelul de stres. Râsul duce la o scădere a cantității de cortizol care curge prin sistemul nostru. De aceea este întotdeauna de ajutor când cineva difuzează o situație dificilă făcându-ne să râdem. Cercetările au arătat că râsul îmbunătățește și sistemul imunitar și duce la o mai bună rezolvare a problemelor.

Ce faci pentru a te asigura că există destule râsete în viața ta?

k

Muzica este o altă sursă de confort. În prezent, există destul de multe afirmații înșelătoare cu privire la efectul muzicii asupra creierului, în principal de către cei care au un produs proprietar pe care să îl vândă părinților care doresc tot ce este mai bun pentru copilul lor în creștere! Din păcate, așa cum nu există o formulă magică pentru o dietă de extindere a creierului, nu poți deveni mai inteligent în mod natural doar ascultând anumite tipuri de muzică. Nici ascultarea muzicii nu va garanta o memorie bună.

Cu toate acestea, cercetările au arătat că muzica, pe lângă faptul că este extrem de plăcută, poate ajuta în mai multe moduri. Se pare că atunci când ascultăm muzică, ambele părți ale creierului sunt implicate în procesarea melodiilor și tiparelor. Acest lucru ar părea să sugereze că ascultarea muzicii implică o parte semnificativă a creierului nostru și că poate fi o bună pregătire pentru învățare.

Cu siguranță, știm că muzica poate reduce nivelul de stres, ajută la relaxare și ne poate influența starea de spirit. Bătăile inimii noastre, de exemplu, își vor reduce viteza dacă ascultăm muzică cu o bătaie lentă și impunătoare. Muzica repetitivă poate ajuta la inducerea unei stări de transă. Iar unduirea liniștitoare a cântecului de leagăn ne-a trimis de generații întregi să dormim de mici!

Georgi Lozanov sugerează că diferitele tipuri de muzică ne afectează diferit. Muzica clasică și romantică este un acompaniament ideal pentru a prelua informații noi, în timp ce baroc este mai bun pentru procesarea sau revizuirea informațiilor. Mulți oameni consideră că muzica îi inspiră să fie mai creativi.

Un număr tot mai mare de oameni afirmă că își amintesc mai bine lucrurile în muzică, dar eu nu am văzut încă nicio dovadă concludentă și prefer să rămân agnostic cu mintea deschisă în privința asta. Bunul simț ar sugera că, în unele situații, muzica va concura pentru atenția cursantului, în timp ce în altele o poate completa util. De asemenea, s-ar părea că diferite personalități răspund diferit la muzică.

A Ce crezi? Cum îți place să folosești muzica în viața ta? Îl folosești în învățarea ta? Dacă da, ce tipuri de activități sunt îmbunătățite în special prin adăugarea muzicii?

Somnul este un alt mod de a ne hrăni mintea. Ceea ce este cel mai important despre somn este că creierul nostru are nevoie de mai mult decât avem tendința de a avea în prezent. Deși nevoile individuale diferă și, în general, pe măsură ce îmbătrânim avem nevoie de mai puțin somn, cei mai mulți dintre noi funcționăm cel mai bine în aproximativ șapte ore și jumătate. Există, desigur, excepții binecunoscute, precum Margaret Thatcher, care se pare că a avut nevoie de doar câteva ore.

Cu toate acestea, pentru majoritatea oamenilor, dacă nu dormim suficient, atunci, nu este surprinzător, creierul nostru funcționează cu mult sub capacitatea sa. De aceea, privarea de somn este o modalitate eficientă de a distruge rezistența oamenilor.

Sir Michael Bichard, secretar permanent la Departamentul pentru Educație și Ocuparea Forței de Muncă din Marea Britanie, a fost categoric în gândirea sa despre acest lucru: „Știu că sunt mult mai eficient când sunt mai proaspăt și mai în formă.” Și totuși, în unele cercuri, este aproape o insignă de

onoare să vorbim despre nopți târzii și ore excesive de lucru, de parcă ar merita mai degrabă feliții decât dezaprobări simpatice!

Nu doar numărul de ore de somn contează. În timpul zilei, mintea ta ia constant experiențe noi. Creierul nostru are nevoie de somn profund, uneori numit somn REM (mişcarea rapidă a ochilor), atunci când visăm adesea. În aceste momente creierul tău procesează experiențele zilei.

Studiile la animale au arătat că neurotransmițătorul acetilcolina este produs în somnul REM, o substanță chimică esențială pentru rețelele neuronale sănătoase și, prin urmare, pentru memorie. În consecință, s-a demonstrat că somnul profund ajută la procesul de formare a amintirilor. Când creierul tău doarme, viteza sa încetinește în cea mai mare parte a timpului, producând ceea ce se numesc unde teta și delta. Recent s-a sugerat că, în timpul somnului REM, creierul tău transmite și el într-un ritm extrem de rapid, aproximativ 40 de cicluri pe secundă, iar acestea au fost numite unde gamma.

Nu este întâmplător că spui că vei „adormi pe el”. Câțiva cercetători au observat că, dacă revizuiți ceva înainte de a merge la culcare și din nou când vă treziți, aveți tendința să vă amintiți mai mult de el. Știu că asta funcționează pentru mine. Când am de făcut o prezentare deosebit de complexă, consider că această tehnică mă ajută să-mi stăpânesc subiectul mult mai eficient.

Jayne-Anne Gadhia folosește în mod conștient puterea somnului:

Mă culc îngrijorat de ceva și când mă trezesc am un răspuns. Acum îmi trec în mod deliberat o întrebare în minte înainte ca eu să adorm și îmi pun răspunsul dimineața în timp ce fac duș!

De fapt, atunci când dormim, trecem printr-un număr de cicluri, fiecare durând aproximativ o oră și jumătate, fiecare trecând dintr-un somn mai ușor într-un somn mai profund și înapoi. Trecerea printr-un număr dintre aceste cicluri complete este esențială pentru sănătatea noastră mentală.

Întunericul este important pentru a încuraja glanda pineală să producă neurotransmițătorul melatonină, o substanță chimică esențială pentru a ne asigura că ceasul nostru corporal funcționează eficient. Un exemplu dramatic al modului în care creierul nostru este afectat de ritmurile temporale deranjate este experimentat ori de câte ori zburăm prin fusuri orare majore. (Se pare

că ceasul nostru natural este mai aproape de ciclul lunar de 25 de ore decât de ritmul solar de 24 de ore.)

S-a confirmat că există într-adevăr unii oameni care preferă dimineața și unii seara. Există, de asemenea, momente clar mai bune ale zilei pentru a face lucruri. Dimineața, cei mai mulți oameni preiau cel mai bine informații noi, în timp ce după-amiezele - cu excepția imediată după prânz - sunt mai bune pentru revizuire și procesare. Cu toate acestea, există variații individuale semnificative față de acest model general.

Zilele sunt, în linii mari, timpuri pentru preluarea experiențelor, nopți pentru procesarea lor. În plus, la un nivel micro în timpul zilei, Georgi Lozanov a sugerat că trebuie să urmărim perioade de energie ridicată, apoi relaxare, apoi energie, apoi relaxare și așa mai departe.

Cele mai multe dintre acestea sunt de bun simț. Dar cumva, poate pentru că ducem vieți atât de ocupate, rolul puternic al somnului este adesea uitat, la fel ca și ciclurile naturale care necesită timp de procesare, precum și timpul de sarcină.

A Gândește-te la ultima săptămână. Au fost zile în care ai fost conștient de performanță insuficientă din cauza lipsei de somn? Încearcă să construiești atât momente de relaxare cât și altele mai energice? Ești o persoană de dimineață sau de seară?

Desigur, stimularea oferită de alți oameni și entuziasmul noilor experiențe sunt alte surse majore de hrană, la fel cum pot fi momentele cu totul mai liniștite.

N *DESPACHETAT DEVREME*

Acum aproape ai terminat de despachetat creierul, dar chiar trebuie să știi ceva din aceste lucruri? Are chimia minții tale vreo influență asupra succesului tău ca individ? Ai lucra mai inteligent dacă ai ști ceva mai mult? Toate acestea sunt oricum doar bunul simț? Sau ar fi mai bine să vă conectați mintea, să începeți să o utilizați și să lăsați îngrijorarea cu privire la modul în care funcționează pe seama oamenilor de știință?

Până când veți citi această carte, veți fi văzut multe moduri în care vă puteți întări mintea și vă îmbunătăți performanța. Ar fi trebuit să înveți mai mult de 100 de lucruri simple și reale pe care le poți face pentru a avea mai mult succes folosind creierul mai eficient.

Înainte de a trece mai departe, citiți următoarea poveste a unui director general de afaceri tipic numit A Annie. În el există cel puțin 20 de exemple despre cum mintea ta poate fi afectată pozitiv sau negativ de modul în care o tratezi. Am ales 10 exemple și în următorul capitol puteți găsi câteva dintre modalitățile practice prin care vă puteți îngriji mai eficient mintea. Când ați terminat de citit Power Up Your Mind, ar trebui să puteți adăuga multe altele.

O ZI DIN VIAȚA CREIERULUI UNUI ANNIE

Când Annie s-a trezit, deja începea să regrete petrecerea de aseară. După doar cinci ore de somn, o durea capul și i se simțea gura uscată. Un pahar plin cu apă lângă pat îi aminti că intenționase să o bea înainte ca capul ei să lovească perna.

Se uită îngrozită la ceasul deșteptător. Mai rămâne doar o oră înainte de prima ei întâlnire de la ora 9. Și azi a fost când avea nevoie de o decizie importantă din partea noului ei șef, Stephen, una care îi răzbată mintea în ultima săptămână. Două cești mari de cafea espresso mai târziu și un duș rapid, iar ea a ieșit pe ușă și se îndreptă spre birou. Începea o altă zi obișnuită și mintea ei era deja în cursă. Annie s-a trezit întrebându-se cu desăvârșire cum de nu și-a dat niciodată seama de potențialul ei la serviciu, apoi și-a îndepărtat gândul din creier în timp ce a intrat cu mașina în parcare Anydeal.com.

„Deci, să începem”, i-a spus John lui Geoff și celorlalți din jurul mesei. „Nu am făcut o agendă, deoarece știm cu toții ce trebuie rezolvat. Să ne străduim până când terminăm.”

Trei cești de cafea și două ore mai târziu, întâlnirea încheiată, Annie se ridică de pe scaun și se îndreptă spre fereastră. Era amuzant cât de bine o făcea să se simtă doar să se ridice în picioare. Se uită la notele ei mâzgălite ale întâlnirii pe care tocmai o avusese. Ea s-a trezit realizând că nu-și putea aminti un singur lucru. Ea nu știa despre ce avea să fie întâlnirea și, de fapt, s-a oprit după doar 20

de minute în care a fost discutată de Geoff în timp ce acesta trecea printr-o prezentare PowerPoint™ interminabilă.

Ea a decis să se plimbe la aparatul de apă. Stând lângă ea, bău pahar după pahar cu apă și apoi se întoarse cu viteză la birou.

În afară de un munte de documente și e-mailuri, ea avea două lucruri principale pe care și-a dorit să le realizeze în acea zi: să rețină atenția echipei de proiect pentru o întâlnire de planificare foarte importantă și să încerce să-și convingă șeful, noul director general, că are nevoie de încă trei membri ai personalului pentru a-și finaliza munca la timp.

Întors la birou, s-a apucat direct de munca ei administrativă, deși încă mai avea o durere de cap sâcâitoare. În afară de câteva apeluri, ea a lucrat aproape neîntrerupt până la ora prânzului. O plimbare rapidă în parc, o sticlă mare de apă și un sandwich mai târziu, iar ea era gata de întâlnire.

Când echipa lui Annie a intrat în biroul ei, ea s-a asigurat că a vorbit rapid cu fiecare dintre ei, stabilindu-le starea de spirit și încercând să-i facă să se simtă relaxați, dar vigilenți. Ea a petrecut câteva minute cu Paul, care prezenta partea principală a sesiunii. Întotdeauna a surprins-o plăcut și se părea că astăzi nu va fi o excepție.

Paul a început prin a reaminti echipei de ce se întâlneau și a verificat acordul tuturor cu privire la unde trebuiau să ajungă până la ora cinci. Paul avea un mod amuzant cu cuvintele și capacitatea de a crea imagini mentale, ceea ce a făcut ca toată echipa să râdă în hohote în timp ce descria situația în care se aflau. Annie s-a trezit relaxându-se și implicată într-un mod pe care nu îl făcuse la întâlnirea ei anterioară.

Apoi, în loc să se bazeze pe o prezentare PowerPoint, Paul le-a cerut celor opt membri ai echipei să se asocieze și să petreacă câteva minute jucând rolul de a explica restului personalului de ce proiectul a întârziat cu trei luni de program. Fiecare pereche a oferit apoi întregului grup câte un fragment de bravura din jocul lor de rol. Au fost multe râsete și Annie a făcut o notă mentală să folosească ea însăși ideea, mai ales într-o întâlnire după prânz când atenția oamenilor părea adesea să scadă.

Apoi Paul a întors o foaie de flipchart pe care o pregătise mai devreme. Pe ea era o hartă mentală™ foarte clară a opțiunilor cu care s-au confruntat, exprimată vizual. În cele din urmă, a făcut o scurtă descriere verbală a propriei sale puncte de vedere asupra următorilor pași și s-a întors către Annie pentru a conduce restul întâlnirii.

„A fost grozav, Paul. Mi-a plăcut în mod special felul în care ne-ai pus pe

picioare la început: părea că ne-a atras toată atenția și simt că toți am acceptat cu adevărat problemele cu care ne confruntăm ca urmare.”

Restul întâlnirii a fost o încântare. Bazându-se pe începutul excelent pe care îl făcuse Paul, Annie a început prin a împărți provocările cu care s-au confruntat în bucăți mici, care erau suficient de accesibile pentru ca toți să le facă față. La fiecare 20 sau 30 de minute le dădea tuturor o pauză rapidă, cu excepția o dată când toți au fost de acord că curge prea bine pentru a-și rupe concentrarea. Au terminat la 5, cu un rezumat clar din partea ei, încrezătorii că au convenit un plan foarte bun pentru a-și gestiona munca din următoarele luni.

După întâlnire, Annie s-a îndreptat pe coridor către biroul noului ei șef, Stephen.

Când a intrat, Stephen a avut o conversație profundă la telefon și i-a făcut semn să se așeze. Au trecut cinci minute și Annie s-a trezit întrebându-se dacă a înțeles corect ora întâlnirii. Pentru o clipă, aproape că a simțit frică, cu mintea înghețată într-o incoerență neobișnuită. Dar înainte de a-și putea verifica jurnalul, Stephen a trântit telefonul și s-a uitat așteptat la ea.

Annie a găsit întotdeauna deranjant acest obicei al lui Stephen. Inima îi bătea mai repede și simțea gândurile ei bine repetate zburându-i din cap. Într-adevăr, era ceva la Stephen care o îngrozea, amintindu-i de un director mult urât pe care îl avusese cândva.

„Deci, vrei să arunc mai mulți bani în acest proiect prost, nu?” Aceasta a fost mai mult o afirmație decât o întrebare.

„Ei bine...” a început Annie, dar a fost întreruptă.

„Uite, Annie, când ți-am dat această misiune, am fost amândoi de acord că va fi greu. Îmi pare rău, dar nu am cum să te pot sprijini în acest sens. Am depășit deja bugetul. Pur și simplu nu ar da mesajele potrivite. Uite, trebuie să văd copiii în seara asta. Te-ai deranja dacă am numi-o zi?

Cu asta, Stephen a plecat, lăsând-o pe Annie singură.

Toate sentimentele ei pozitive despre întâlnirea ei de după-amiază s-au evaporat într-o clipă. Se simțea mizerabilă. Strângându-și actele, s-a întors la birou și a plecat acasă cât a putut de repede.

Totuși, cel puțin avea de gând să-l vadă pe Peter la cină în seara asta. Îi asculta mereu poveștile și o făcea să se simtă bine cu ea înșăși.

Poate că ar putea avea acea noapte devreme pe care și-a promis mereu.

Annie nu își îngrijește creierul la fel de bine pe cât ar putea și nici condițiile de la locul de muncă nu sunt în întregime favorabile pentru performanța sa de succes. Pe măsură ce citiți această carte, veți învăța multe moduri practice prin care puteți avea mai multă grijă de creierul dvs. Iată 10 pentru a începe.

10 sfaturi pentru a-ți trata corect creierul

- 1 *Păstrați bine hidratat.* Creierul tău are nevoie de multă apă pentru ca „ - circuitele sale electronice” să funcționeze eficient.
- 2 *Faceți pauze regulate de întindere.* Creierul tău are nevoie de mult sânge oxigenat pentru a funcționa bine. Doar să stai în picioare eliberează 20 la sută în plus.
- 3 *Dă întotdeauna imaginea de ansamblu mai întâi.* Creierul tău încearcă în mod constant să facă conexiuni, așa că oferind imaginea de ansamblu în avans îi dă timp să înțeleagă lucrurilor și să adune tot ce știe despre un anumit subiect, chiar și pentru cineva căruia îi place să se concentreze asupra detaliilor.
- 4 *Evitați să vorbiți cu oamenii pentru perioade lungi.* Minte ta poate absorbi doar o anumită cantitate de date noi și, dacă vorbitorul nu este foarte talentat, se va opri după aproximativ 20 de minute.
- 5 *Variați modurile în care oferiți informații.* Mințile noastre sunt toate diferite, unii preferând vizual, alții auditiv, iar alții experiența kinestezică de a se ridica și „a face” ceva.
- 6 *Gândiți-vă la intervalele de concentrare.* Deși este util să rămâneți la sarcină atunci când curgeți bine, pauzele scurte regulate la fiecare 20 sau 30 de minute ajută adesea mintea să rămână angajată.
- 7 *Împărțiți lucrurile mari în părți accesibile.* Creierului tău este mai ușor să se ocupe de problemele mari atunci când acestea sunt împărțite în elemente mai mici.
- 8 *Folosește umorul.* Există dovezi că atunci când râzi creierul tău eliberează substanțe chimice numite endorfine care acționează ca relaxanți.
- 9 *Nu crea frică altora dacă vrei ca ei să aibă rezultate bune.* Sub stres, creierul nostru se gândește doar la supraviețuire, iar gândirea de ordin superior nu se mai întâmplă în mod eficient.

- 10 *Asigurați-vă că dormi suficient. În timp ce cerința de somn a fiecărei persoane este diferită, un somn bun pentru mulți oameni implică mai mult de șapte ore. Când creierul tău este obosit, nu funcționează bine.*

Gândește-te la ultimele 24 de ore. Cât de bine ți-ai tratat creierul? Câte k din cele 10 sfaturi simple de mai sus ați folosit bine? Viața ta este ca a lui Annie în vreun fel?

DESFACEȚI -VĂ MINTEA - PE SCURT

<p>YOU HAVE LEARNED:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ how your brain works ✓ what is happening inside your brain when you learn ✓ what your brain looks like ✓ five key brain principles ✓ the idea of mind and brain ✓ the effect of food and drink on the brain ✓ the effect of laughter, music, and sleep ✓ some simple ways of looking after your brain 	<p>KEY IDEAS</p> <p>The three brains Left and right sides of the brain Brain dominance Neurons and synapses Music and the mind REM sleep !■! ---- B</p> <p>KEY TECHNIQUES/ APPROACHES Drinking enough water Eating a balanced diet Having a laugh Using music Getting enough sleep</p>
--	--

2

Pregătirea pentru a învăța

Dacă este acum, nu va veni; dacă nu va veni, va fi acum; dacă nu este acum, totuși va veni: pregătirea este totul.

William Shakespeare, *Hamlet*

AMLET PETRECE MULTE DIN CEA MAI FAMOSĂ PISCĂ A lui SHAKESPEARE, pregătindu-se să facă față suspiciunilor sale cu privire la ceea ce sa întâmplat cu el.

1 k JL tată. Mulți dintre noi adoptăm o abordare similară a învățării.

Când ne naștem, suntem în mod clar pregătiți să învățăm. Nu avem preconcepții despre noi înșine. Toate simțurile noastre joacă pe uimitor lumea pe care o întâlnim. Privim, exersăm și apoi mergem. ascultăm, experimentează și apoi vorbește. Majoritatea caselor oferă un mediu de învățare timpurie care este suficient de bun pentru ca noi să ne plimbăm, să vorbim și să dobândim un serie de alte abilități utile.

Pe măsură ce creștem, devenim cumva mai puțin pregătiți. Alte presiuni ne afectează. Învățăm să ne îngrijorăm și să ne îndoim. Ne putem pierde încrederea. Acasă și la serviciu, putem găsi cu ușurință mediul nostru mai puțin propice pentru învățare decât ne-am dori să fie. Adunăm „bagajele” de învățare în jurul nostru, care începe să ne îngreuneze.

Dar, dacă nu suntem pregătiți să învățăm, nu ne vom putea realiza potențialul. Când omul de știință francez Louis Pasteur a scris că „șansa favorizează doar mintea pregătită”, s-ar fi putut vorbi despre mulți „neînvățați” de astăzi, ale căror minți au devenit deprogramate din starea naturală receptivă în care și-au început viața.

Te-ai oprit vreodată să te întrebi de ce atunci când mergi la un curs de formare, se lipește atât de puțin? Sau, dacă aveți copii adolescenți, de ce

~~adesea par să nu fie pregătiți să învețe? Sunt șanse ca probabil să fi început~~
să apreciezi că aproape totul are de-a face cu starea ta emoțională sau fizică. Dacă ești obosit sau furios, foame sau tulburat, prea frig sau prea cald, nu vei fi în stare să înveți. Dacă ești forțat să faci ceva când ești copleșit de o altă problemă, poate fi greu să fii pregătit să înveți. Dacă corpul tău nu este în stare, asta poate avea, de asemenea, o influență asupra performanței tale.

A fi gata să înveți este partea a procesului de a învăța să înveți care este cel mai adesea trecută cu vederea. Este ceea ce dr. Javier Bajer, directorul executiv al Fundației Talent, numește a fi „preparat” să înveți. Analogia nu poate fi mai clară. Când vopsiți lemnul gol, trebuie să îl neteziți și să îl pregătiți - amorsați - înainte de a începe să pictați. Dacă nu, vopseaua nu se va lipi corect. Este același lucru cu învățarea: trebuie să fii pregătit să înveți, altfel învățarea nu se va menține. De fapt, se va rostogoli peste tine ca apa de pe spatele unei rațe. Acesta este motivul pentru care atât de mult antrenament convențional este o risipă de bani.

Amintiți-vă ziua din viața creierului lui Annie și modul în care Annie a stabilit oamenii la începutul întâlnirii. Ea a încercat în mod conștient să-i pună în starea emoțională potrivită încă de la început.

- VĂ PREGĂTIREA EMOȚIONALĂ

Cât de pregătit emoțional ești să înveți acum? La câte dintre următoarele întrebări puteți răspunde în mod normal „nu”?

- 1 Te simți stresat?
- 2 Ești adesea prea îngrijorat pentru familia ta ca să te concentrezi?
- 3 Ești adesea prea îngrijorat de munca ta ca să te concentrezi?
- 4 simți adesea rău pentru tine?
- 5 Ți-ai pierdut simțul curiozității it^y^?
- 6 În mod normal, ești prea obosit pentru a te concentra?
- 7 Ești complet oprit de învățare și antrenament?

Dacă ați răspuns „da” la mai mult de una dintre aceste întrebări, este posibil să aveți ceva de făcut înainte de a fi gata să învățați! Sau poate

fie că contextul în care răspunzi la aceste întrebări nu este unul bun pentru tine astăzi.

Există două aspecte ale pregătirii emoționale: mediul interior (ce se întâmplă în interiorul minții tale) și mediul exterior (ce se întâmplă în exterior, în mediul în care te găsești). Este relativ ușor să îl schimbi pe acesta din urmă, care este tratat în a doua jumătate a capitolului 3, dar mai dificil să modifice ceea ce se întâmplă în interiorul tău.

După cum spune psihologul William James:

Cea mai mare revoluție a generației noastre este descoperirea că ființele umane, prin schimbarea atitudinilor interioare ale minții lor, pot schimba aspectele exterioare ale vieții lor.

CURIOZITATE ȘI STARE EMOȚIONALĂ

Există cel puțin două elemente în ceea ce se poate întâmpla în mintea ta: curiozitatea și starea ta emoțională.

Deși cu toții ne naștem curioși, se pare că ne pierdem acest instinct sau cel puțin îl atenuăm pe măsură ce îmbătrânim. Un copil mic va pune sute de întrebări într-o zi obișnuită, dar un adult pune doar câteva. În parte, acest lucru se datorează faptului că copiii au multe de aflat și, prin urmare, curiozitatea lor este foarte mare. Mi-e teamă să spun, parțial, este un rezultat al tendinței școlilor și a altor instituții de învățământ formale de a descuraja mintea interesantă în încercarea ei de a aduna și evalua cunoștințele. După cum spune omul de știință american Paul Maclean:

Mă surprinde cum cultura noastră poate distruge curiozitatea celor mai curioase dintre toate animalele - ființele umane.

În esență, curiozitatea este o dragoste naturală de a învăța. Este motorul pentru o mare parte din învățarea informală pe care o întreprindem. Vrem să aflăm cum să creștem o anumită plantă, cum să gătim o nouă masă sau de unde provine un anumit cuvânt. Suntem intrigati și ne încurajează să facem ceva în privința asta.

Unii oameni par să fie mai curioși decât alții. Poate că

inteligența lor practică este foarte puternică și trebuie doar să afle cum funcționează lucrurile. Cu toate acestea, nu trebuie să mergi mult sub suprafața majorității oamenilor pentru a găsi ceva care îi interesează. De aceea, emisiunile de jocuri TV, Trivial Pursuit, cuvintele încrucișate și chestionarele sunt populare la mulți adulți.

În Marea Britanie, Ford a creat una dintre cele mai cunoscute scheme de dezvoltare a angajaților, cunoscută sub numele de Ford EDAP. În cadrul acestei scheme, fiecărui angajat i se oferă o sumă de bani și este încurajat să plece și să învețe ceva care nu are nicio legătură cu locul de muncă, dar care îi stimulează curiozitatea. Acești angajați au descoperit că puteți reînvăța curiozitatea și puteți obține obiceiul de a vă bucura să puneți întrebări. Îți poți „reprograma” creierul pentru a fi curios.

Care este propriul tău rating de curiozitate? dacă simți că ți-ai pierdut interesul natural de a afla despre lumea din jurul tău, încearcă aceste activități simple. Ce fel de lucruri vă plac cel mai mult să faceți acasă? Faceți o listă cu primele cinci. Acum faceți o listă similară pe baza muncii dvs. Studiază-ți cele două liste. Sunt aceste lucruri cu adevărat de interes pentru tine? Te fac să vrei să afli mai multe?

Pe cine admiri cel mai mult din lume? Ce crezi că îi interesează cel mai mult? dacă aveți copii, ce domeniu de interes al acestora vă atrage cel mai mult? Vedeți dacă vă puteți concentra doar pe un nou domeniu de interes și vă reaprindeți curiozitatea în ea.

Dacă acest lucru nu funcționează, încercați să vă uitați mai puțin la televizor (cu excepția cazului în care îl utilizați în mod deliberat ca sursă de informații). Pune deoparte o noapte pe săptămână pentru a face ceva pentru tine. Ai putea să încerci un sport nou, să înveți să gătești ceva, să mergi la o plimbare pe unde nu-l cunoști sau să cauți pe web locuri noi în care să mergi în vacanță.

Gândește-te la persoana din cercul tău imediat de la serviciu sau la cineva important dintre prietenii tăi de acasă, care pare a fi cel mai curios și interesat de viață, și petrece ceva timp cu ei. Ascultă cum pun întrebări și cum își arată aprecierea atunci când află ceva nou. Încercați să le imitați, folosind propriul stil de limbaj și abordare. Întrebați-i de ce sunt curioși de unele lucruri și nu de altele.

Pentru mulți oameni, a nu fi pregătiți din punct de vedere emoțional pentru a învăța este cauza principală a incapacității lor de a face acest lucru. Una dintre cele mai frecvente cauze ale acestui lucru este frica.

Adesea, acest lucru apare ca rezultat al experiențelor trecute. Campania britanică pentru învățare a efectuat o cercetare grăitoare cu un număr de bărbați și femei în vârstă pentru a afla atitudinile lor

față de învățare. Un bărbat în vârstă de 68 de ani a început să plângă când și-a amintit experiența sa de la o anumită lecție de la școală. Frica de eșecul lui s-a repezit la el, încă puternică aproape șase decenii mai târziu. Sau ar putea fi teama de o amenințare actuală. Ai descoperit deja modul în care cel mai primitiv mecanism de „luptă sau fugă” este controlat de partea cea mai elementară a creierului tău. În termeni evolutivi bruti, nu este util ca ființele umane să se gândească la sensul vieții dacă există un mamut lânos care se îndreaptă asupra lor cu viteză.

În prea multe locuri de muncă astăzi există echivalentele contemporane ale mamutului lânos, care creează un climat de amenințare în jurul lor. Nu este surprinzător că oamenilor în aceste situații le este greu chiar și să înceapă să se gândească la învățare.

În anii 1970, cercetătorii au arătat că atunci când credem că suntem amenințați, încetăm să performăm eficient. Încetăm să mai recunoaștem indicii subtile, să procesăm informațiile mai puțin bine, să devenim mai limitați în gama noastră de comportamente și tindem să reacționăm exagerat.

Un alt factor inhibitor comun este stresul. Știm că stresul afectează capacitatea creierului de a funcționa corect. Politicianul american Dan Quayle a scris greșit cartof prin adăugarea unui „e” suplimentar, iar un ministru al educației din Marea Britanie nu a reușit să răspundă corect la o simplă sumă de multiplicare (7×8) sub stresul unui interviu radio BBC.

Când vorbim despre ceva care „mi-a ieșit complet din cap”, ne referim la faptul că mintea noastră nu funcționează bine în condiții de mare stres. Mulți dintre noi ne amintim de situații de examinare când știm că nu ne-am performat cât mai bine din cauza stresului. Ceva similar se întâmplă atunci când actorii se usucă pe scenă.

O IERARHIE A NEVOILOR EMOȚIONALE

Cea mai faimoasă descriere a acestui aspect al teoriei învățării datează din anii 1940 și din munca psihologului Abraham Maslow. A rezultat din munca sa mai generală de a înțelege motivația umană și este adesea menționată ca o ierarhie a nevoilor, mergând de la nevoile fiziologice, cum ar fi hrana și somnul, prin nevoile de siguranță, dragoste și apartenență și stima, până la nevoile de autoactualizare, realizându-ți întregul potențial.

Pregătirea pentru a învăța

Mai simplu spus, asta înseamnă că este puțin probabil să poți să te apuci să înveți ceva dacă nevoile tale cele mai de bază - să ai suficientă mâncare, să nu fii prea obosit, să ai un acoperiș rezonabil deasupra capului, să fii în siguranță, să te simți iubit și să simți că aparții - nu sunt îndeplinite.

La prima gândire, a ajunge în vârful acestei ierarhii pare suspect de parcă ar putea depinde de bogăția materială. Adevărat, ai nevoie de destui bani ca să mănânci și să ai unde să locuiești. Dar banii nu pot cumpăra dragoste și apartenență. Și, cel mai important, nu poate cumpăra stima de sine.

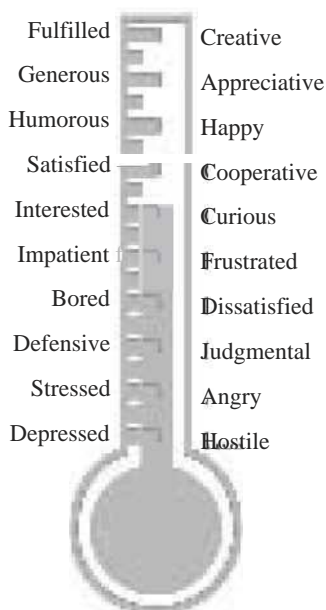
Care este cea mai puternică experiență de învățare de până acum? Care este cea mai stresantă experiență la care te poți gândi? Ce efect a avut asupra ta? Cum te-ai descurcat la școală? Te confrunți cu situații amenințătoare la locul de muncă, care îți provoacă un stres inacceptabil? Dacă da, ce măsuri ai putea lua pentru a îmbunătăți acest lucru? Vă puteți gândi la momente în care ați fost la un curs de formare și v-ați simțit prea stresat pentru a accepta ceea ce învățați? Ce ai fi putut face pentru a depăși asta? Îți tratezi toți colegii cu respect, chiar și pe cei cu care îți este cel mai greu să lucrezi?

CITIREA PROPRILOR STĂRI DE SPIRIT

Gândirea la stres în abstract este un lucru dificil de făcut. Este mult mai ușor să-ți descrii propria stare de spirit în orice moment anume.

Încercați această activitate chiar acum. În ce fel de dispoziție ești? Utilizați contorul de dispoziție de pe verso pentru a măsura cum vă simțiți.

Dacă organizați o întâlnire sau un seminar, poate fi util să aflați unde s-ar poziționa participanții dvs. pe acest contor. Dacă sunt în jos, atunci va trebui să aveți strategii pentru a le face față! Ei nu vor învăța sau nu vor participa în mod eficient până când nu vor începe să facă față sentimentelor lor negative. Mai important, veți găsi că este util să fiți mai conștient de propriile stări de spirit ca elev.



O LUME CONFUZĂ DIN PUNCT DE VEDERE EMOȚIONAL

Încă de la cartea lui Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*, a existat o acceptare tot mai mare a rolului emoțiilor la locul de muncă. EQ a devenit un termen scurt pentru acest aspect al inteligenței și, ca urmare, au fost dezvoltate multe instrumente și tehnici foarte interesante. Dar, în multe cazuri, încă se vorbește despre asta ca și cum ar fi ceva distinct separat de restul vieții profesionale.

De fapt, atunci când vine vorba de a face față emoțiilor la locul de muncă, suntem încă foarte la prima bază. Acest lucru nu este deloc - surprinzător, având în vedere varietatea enormă de răspunsuri pe care același eveniment le poate produce la diferiți oameni.

Luați cazul prințesei Diana. Când a murit într-un accident de mașină la Paris în urmă cu câțiva ani, au existat câteva reacții interesante. Prim-ministrul Tony Blair a ținut un discurs lung și emoționant în curtea unei biserici, sugerând că ea este prințesa tuturor inimilor noastre. Liderul opoziției britanice, William Hague, a oferit un omagiu destul de scurt și lipsit de implicare. Oameni obișnuiți din întreaga lume au trimis flori la Palatul Kensington. Sute de mii de

Pregătirea pentru a învăța

aceiași oameni obișnuiți au călătorit la Londra pentru a lăsa flori ca semn de respect. Presa mondială a tăbărât la Londra și Paris. Cântărețul Elton John a înregistrat o versiune specială a „Candles in the Wind”. Un fond fiduciar a început să vândă suveniruri — farfurii, căni, pixuri — de parcă Diana ar fi o sfântă. Aceste obiecte obișnuite au fost căutate de mulți ca și cum ar fi fost sfinte moaște. În schimb, mulți alți oameni, atât în privat, cât și în unele articole serioase din presă, au atacat această revărsare națională ca fiind alcătuită din emoții false pentru un idol media obișnuit, dar frumos și bogat.

Cine avea dreptate? Care a fost un răspuns emoțional adecvat și ce nu a fost? Sau erau toate potrivite? Răspunsurile la aceste întrebări subliniază dificultatea de a mai fi sigur, în aceste zile conștiente de mass-media, cum să răspundem la ceva la fel de universal precum o moarte tragică.

Deloc surprinzător, este la fel de dificil să stabilim exact ce loc ar trebui să aibă emoțiile într-un loc de muncă contemporan.

Au existat opinii diferite față de cei pe care i-am consultat. Jayne-Anne Gadhia crede:

Este esențial să arăți emoțiile, dar într-un mod controlat. Trebuie să arătați pasiune și credință, dar rareori furie. Un lider trebuie să fie capabil să atingă oamenii la un nivel emoțional brut.

Acest ultim sentiment a fost reluat de mulți. Colin Marshall, președintele British Airways, a spus:

Este un lucru bun ca un lider să fie văzut ca un om. Dar una dintre cele mai importante responsabilități ale unui lider este menținerea moralului angajaților și vor exista momente în care incertitudinea trebuie mascată de un spirit de curaj. Dar trebuie să fii întotdeauna sincer și realist cu privire la perspectivele viitoare.

Michael Bichard este de acord cu această nevoie de a motiva oamenii prin a fi reali:

Oamenii se raportează la tine ca ființă umană. Trebuie să arăți emoție, dar niciodată să nu o falsești. Bineînțeles că uneori trebuie să arăți furia pentru efect.

Hilary Cropper, directorul executiv al FI Group, înclină mai mult spre managementul emoțiilor:

Nu cred că ar trebui să arăți emoții la locul de muncă. Cu toate acestea, evident că trebuie să fii emoțional pentru a face relații eficiente. Trebuie, așadar, ca lider, să creezi o emoție sintetică, dar una care se bazează pe credințele tale autentice. Leadershipul înseamnă crearea în mod deliberat a unei personalități care să fie cea potrivită pentru compania ta și, ca atare, trebuie să implice jocul unui rol. Trebuie să fii actor, dar nu este un act.

Joyce Taylor, managing director al Discovery Networks Europe, este mai optimist: „Emoțiile pozitive sunt cu adevărat importante, euforia, bucuria și optimismul.” f\ \ \ v

Dimpotrivă, liderul industrial cu experiență Sir Bob Reid, care a fost nevoit să ofere câteva știri dificile la vremea lui, spune:

Este foarte important să arăt că ești cu adevărat supărat de unele dintre situațiile cu care am avut de-a face în industria petrolieră și feroviară. În mod normal, trebuie să te comporți cu equanimitate, dar pentru probleme reale, de exemplu care implică moartea, trebuie uneori să-ți arăți emoțiile reale.

S-ar părea că există niște emoții negative care sunt, în general, inutile. Acestea ar include furia, frica, suferința și invidia. În același mod, s-ar părea a fi avantajos să arăți bucurie și plăcere.

1 Dar unde începe și unde se termină această listă? Ce este potrivit și ce nu? Ce crezi?

Singura mea notă de certitudine este că ar trebui să folosim cu toții ceea ce Stephen Covey numește „butonul de pauză” puțin mai des. Acesta este comutatorul intern pe care îl avem cu toții, ca cel de pe video recorderele noastre. Ne pune într-un mod de înghețare a cadru și ne oferă câteva momente pentru a ne calma și a reflecta înainte de a continua cu acțiunea.

Dacă vrei ca oamenii să se simtă căutați, atunci unul dintre cele mai importante lucruri pe care orice lider sau manager din orice organizație trebuie să le aibă în setul de instrumente emoționale este abilitatea de a-și arăta

aprecierea personalului lor în mod corespunzător. „Am apreciat foarte mult felul în care ai făcut asta.” „Îți mulțumesc foarte mult că ai rămas să ajuți.” „Mulțumesc mult, asta a făcut o adevărată diferență.” Acestea sunt doar începuturile unui lexicon emoțional important pe care toți trebuie să-l purtăm cu noi și să știm să-l folosim. Căci, după cum scria Antoine de Saint-Exupery în *Micul Prinț*, „Cu inima se vede corect; ceea ce este esențial este invizibil pentru ochi.”

Chiar dacă nu știm cum să facem față emoțiilor, cu siguranță ele trebuie tratate eficient, atât la serviciu, cât și acasă. O modalitate de a rămâne aproape de propriile sentimente este să păstrezi din când în când un dosar de sentimente.

Încearcă această idee. Luați o pagină din jurnal sau organizator personal sau creați un echivalent electronic. Marcați-l în ore și trageți o linie în mijlocul paginii. În fiecare oră, oprește-te și notează în partea stângă cu cine ești, unde ești și ce faci. Descrieți în partea dreaptă cum vă simțiți și orice observații pe care le puteți avea despre situație. Puteți folosi această abordare și în întâlniri dacă atenția vă rătăcește!

CREȘTEREA STIMEI DE SINE

Într-o lume confuză din punct de vedere emoțional, menținerea stimei de sine este uneori o sarcină grea. Într-adevăr, conceptul de stima de sine are nevoie de o explicație suplimentară, deoarece acesta este la baza motivului pentru care atât de mulți oameni simt că nu sunt pregătiți să învețe. Este un domeniu extrem de complex cu care, ca societate globală, abia începem să ne confruntăm. Stima de sine - cât de mult te prețuiești pe tine însuși - este lucruri alunecoase. Într-o zi te simți grozav. Apoi îți pierzi slujba sau se întâmplă ceva devastator în viața ta personală și stima îți scade brusc.

Desigur, pierderea stimei de sine poate fi mult mai subtilă decât aceasta. Nu te descurci așa cum ți-ai dori, te simți subevaluat, te simți nesigur cu privire la rolul tău: acestea sunt doar câteva dintre experiențele mai comune care duc la scăderea stimei de sine. Sau ar putea fi un singur aspect al vieții care merge prost și îi infectează pe restul, ca un măr putred într-un vas cu fructe.

Deși este întotdeauna un lucru bun să oferi oamenilor feedback pozitiv și să încerci să-și întărească valoarea de sine, dacă cineva simte că este un

eșec, poate să nu-i ajute să le spui că în ochii tăi sunt un succes , deoarece eșecul repetat este o modalitate sigură de a scădea stima de sine.

Este foarte puțin probabil ca să-i spui cuiva care are o stima de sine scăzută să se înveselească sau să fie mai încrezător sau să se unească. Ceea ce trebuie să facă este să-și reprogrameze mintea și să vină cu noi modele mentale care să-i treacă prin timpul dificil.

Martin Seligman a susținut că este important să nu confundăm stima de sine scăzută cu un cadru natural de spirit pesimist. În special, ambele stări produc un sentiment de neputință percepută care poate pătrunde în toate aspectele vieții.

Două abordări pentru creșterea stimei de sine par să funcționeze bine: terapia comportamentală cognitivă și programarea neurolingvistică, pe scurt NLP. Ambele au ca efect crearea unui nou model mental și, prin urmare, a unei noi dispoziții. Punctul de plecare al ambelor abordări este acceptarea faptului că trăiești ceva neplăcut și că există lucruri pe care le poți face pentru a îmbunătăți situația. Trebuie să vorbești și să vă gândiți la ceea ce aveți în minte, să încercați să exprimați în cuvinte ceea ce vă simțiți dezamăgiți.

Terapia cognitivă îți îmbunătățește starea de spirit nu lucrând direct asupra ei, ci lucrând asupra gândurilor care te-au adus acolo. Pentru început, este important să-ți provoci punctul de vedere și să vezi alte interpretări posibile. Poate că vă simțiți greu împliniți de un anumit loc de muncă pentru care ați aplicat și nu ați obținut-o. De fapt, poate fi util să decideți că interviul a fost nedrept și că nu a fost desfășurat foarte bine. Sau poate te-ai simțit subminat în mod constant de noul tău șef. S-ar putea să fi făcut anumite presupuneri despre asta: de exemplu, că nu ești bun la slujba ta și că trebuie să faci lucrurile greșit dacă șeful tău consideră că este necesar să se amestece. Sau poate exista un defect în caracterul superiorului tău de care trebuie să fii conștient. Unii alți apisti merg de aici și te ajută să nu te mai „bata” în legătură cu asta. Prin aceasta, ei înțeleg că este contraproductiv să pierzi timpul învinovățindu-te atunci când cauza este în altă parte.

Un alt element al terapiei cognitive este legătura strânsă dintre sentimente și gânduri. Interesant este că Susan Greenfield, în *Viața privată a creierului*, pune sentimentele în centrul conștiinței și a ceea ce înseamnă să-ți dezvolți mintea. Aceasta este o cale lungă

din vechea diviziune asociată cu Descartes și faimoasa sa zicală : „Gândesc, deci sunt”. Pentru cineva care se confruntă cu o stimă de sine scăzută, „Simt, prin urmare, sunt” va fi mult mai util, validând astfel realitatea emoțională a situației lor.

Știința creierului pare să susțină din ce în ce mai mult acest punct de vedere. Pentru unii oameni, muzica ajută în această etapă. Muzica poate ridica starea de spirit sau poate susține și o poate atrage. Depinde de gustul și starea de spirit individuală.

Una dintre cele mai puternice modalități de a îmbunătăți modul în care te simți despre tine însuși este prin sprijinul pe care îl poți primi de la prieteni și cei dragi, care, în termenii lui Maslow, te pot face să simți că „aparte”. A alege să petreci timp cu oameni care te fac să te simți bine cu tine însuși este o decizie importantă. Ca rezultat al începerii să gândești diferit despre lucruri, începi să te simți diferit despre tine și starea ta de spirit se schimbă în bine. Ți-ai schimbat modelul mental al lumii.

A doua abordare, NLP, a fost ideea lingvistului John Grinder și a matematicianului Richard Bandler. Atrage idei dintr-o serie de discipline și le combină. NLP implică creșterea conștientizării modului în care mintea ta procesează experiențele – „neuro” – să fii conștient de modul în care modul în care folosești limbajul afectează modul în care vezi lucrurile – „lingvisticul” – și crearea de noi modele sau moduri de a face lucrurile – „programarea”.

Un concept cheie în NLP este ideea că nu există eșec, ci doar feedback. Acesta este un element înălțător și important de a învăța să înveți mai eficient. Deloc surprinzător, o abordare NLP pentru îmbunătățirea stimei de sine ar implica reprogramarea sentimentelor, astfel încât să nu vedeți un eșec ca pe un eșec.

NLP caută întotdeauna o înclinație pozitivă asupra comportamentului. Așadar, ca parte a NLP, va fi important să luați pași pozitivi clari pentru a rezolva ceea ce ați decis că este cauza sentimentelor voastre și pentru a afirma cum vă simțiți în fiecare etapă. Folosind propoziții care încep „Pot...” și „Funcționez bine. Vizualizarea creativă - este o altă tehnică benefică. Îți imaginezi că ești un privitor care te observă. În ochiul minții tale, repeți cum ar fi să realizezi activitatea aleasă. Această tehnică te ajută să înveți cum e să fii competent în ceva.

ÎNVĂȚAT ȘI CEI TREI P

Te-ai întrebat vreodată de ce oamenii care par a fi foarte talentați pot avea dispoziții foarte diferite față de ceea ce trebuie făcut? Unii sunt oameni „pe jumătate plini”, văd mereu partea bună a unei probleme, în timp ce alții sunt „pe jumătate goale”. Unii sunt doar scăpați pentru câteva momente când ceva nu merge bine și evoluează rapid un mod de a-l vedea ca pe o nenorocire izolată, în timp ce alții o fac imediat parte dintr-un tipar de eșec și ghinion.

Nu este greu de imaginat care dintre aceste două tipuri de oameni este probabil să aibă mai mult succes, după aproape orice definiție a acestui cuvânt. Mă aștept să cunoaștem cu toții oameni din a doua categorie și să ne fie greu să lucrăm cu ei dacă se întâmplă să fie în echipa noastră.

Martin Seligman a făcut mai mult decât oricine pentru a lumina această problemă. Conceptul său cheie de „optimism învățat” a fost dezvoltat cu mai bine de un deceniu în urmă și subliniat în cartea sa cu același nume. Seligman sugerează că lumea este împărțită în două tipuri de oameni : optimiști și pesimiști.

Nu mă îndoiesc că succesul depinde, mai presus de toate, de capacitatea de a învăța eficient și de a-ți elibera creativitatea într-o gamă largă de domenii de interes. Dar este, de asemenea, puternic influențat de faptul că ești în mod natural un optimist sau poți învăța să fii unul.

Acest concept de optimism este mult mai fundamental decât dacă ești sau nu vesel sau bun să gândești pozitiv. Iese în reacția ta la eșec. După cum spune Seligman, „Schimbarea lucrurilor distructive pe care ți le spui atunci când experimentezi eșecurile pe care ni le provoacă viața este abilitatea centrală a optimismului.” Într-o perioadă de schimbări rapide, modul în care faci față eșecurilor este, inevitabil, de o importanță deosebită.

Totul se rezumă la felul în care îți dai seama pentru lucrurile care ți se întâmplă, „stilul tău explicativ”. Seligman descrie acest lucru ca având trei elemente: cei trei P-uri de permanență, pervazivitate și personalizare.

Permanența descrie dacă crezi sau nu că lucrurile ți se întâmplă întotdeauna sau că ceva este un incident izolat. The

Un fel de lucruri pe care le spui îți vor da indicii dacă ești optimist sau pesimist în mod natural în ceea ce privește permanența evenimentelor din viața ta:

Optimist

„Sunt obosit în acest moment. După un somn bun „Nu voi putea să fac asta niciodată”, voi putea cu ușurință să fac asta”

„Șeful meu este bine, dacă nu este într-o dispoziție proastă” „Șeful meu îmi dă mereu greutate”

“I know that I'm a talented person” “I can see I didn't do so well on this occasion, but I'll get it right next time”

Pesimist

“I put a lot of effort into doing things” “You're always telling me I'm not good enough”

Pervazivitatea se referă la faptul că poți trata nenorocirile ca fenomene separate sau ca eșecuri care îți vor pătrunde toată viața. Genul de lucruri pe care le spui îți va da indicii dacă ești optimist sau pesimist în mod natural în ceea ce privește caracterul omniprezent al evenimentelor din viața ta:

Optimistic

“Jim is the kind of salesman who never seems to be honest and open”

“I didn't do so well on this occasion, but there's no reason I can't learn from that”

“I'm good at dealing with people”

“The photocopier's broken down: I'll go down the corridor and try another one”

Pessimistic

“All sales reps are dishonest”

“I am useless”

“I managed to help Bill today” “Technology and me just don't get along”

Personalizarea înseamnă dacă te simți în controlul vieții tale sau dacă presupui în mod natural că lucrurile ți se întâmplă. Genul de lucruri pe care le spui îți va oferi indicii despre dacă ești optimist sau pesimist în mod natural în ceea ce privește personalizarea evenimentelor din viața ta:

Optimist

„Am reușit”

„Pot prelua controlul asupra acestei situații și să fac „nu sunt bun la acest gen de lucruri” ceva foarte bun”

„Ioan trebuie să aibă ceva în minte” „Toți oamenii sunt inutili”

„Ce să facem astăzi?”

Pesimist

„Am reușit să o facem datorită ajutorului lor”

„Știu că asta nu va funcționa”

Puteți afla mai multe despre acest concept citind *Optimismul învățat: Cum să vă schimbați mintea și viața*. În special, Seligman sugerează modalități utile în care poți să te dezvolti sau să înveți să fii optimist dacă descoperi că ai tendința de a avea o viziune pesimistă asupra evenimentelor din viața ta.

Privind aceste exemple de lucruri pe care le spun oamenii, crezi că ești un optimist sau un pesimist din fire? Există diferențe între cele trei domenii de permanență, omniprezentare și personalizare?

Un lucru simplu pe care îl puteți face pentru a schimba efectul tuturor afirmațiilor pesimiste este să vă obișnuți să folosiți timpul trecut și nu prezentul. „Toți bărbații sunt inutili” devine „Chris a fost inutil (și John poate fi cu adevărat de ajutor mâine).” Folosirea timpului trecut vă permite să vă gândiți la un eveniment ca la ceva care s-a întâmplat și s-a încheiat. Apoi puteți continua cu mai multă încredere. Încercați-l singur. Chiar și doar practicarea acestei abordări vă poate ajuta.

S - A ALĂTURAT REVOLUȚIEI

Pe parcursul acestei cărți veți afla despre conexiunile complexe care există între minte, corp și spirit. Câțiva dintre liderii de afaceri pe care i-am intervievat pentru această carte au mărturisit despre beneficiile creative ale exercițiului fizic și există un număr tot mai mare de persoane care atestă importanța recunoașterii și a unei dimensiuni spirituale. Într-un mod revoluționar, ei încep să facă conexiuni între aceste dimensiuni ale vieții.

Îmi amintesc că am răs în interior când am citit pentru prima dată următoarea remarcă scrisă de James Joyce despre unul dintre personajele sale: „Mr. Duffy locuia la mică distanță de corpul lui”

Pentru tot mai mulți oameni, nu mai este de dorit sau posibil să se separe chestiunile mentale, fizice și spirituale: toate sunt interconectate. Cu toate acestea, cei mai mulți dintre noi încă trăiesc prea departe de corpurile și inimile noastre. Cuvinte precum „spirit” sunt încă prea revoluționare pentru a fi incluse în viața noastră de afaceri.

MENS SANA IN CORPORE SANO

Școlile din întreaga lume au căutat de mult să dezvolte atât bunăstarea mentală, cât și fizică, multe dintre ele chiar folosind citatul de mai sus al poetului latin Juvenal ca motto-ul școlii: o minte sănătoasă într-un corp sănătos. În strada principală, sălile de sport și centrele de fitness sunt acum larg răspândite, dar o mare parte din lumea afacerilor a fost mai lent să prindă.

Pe lângă faptul că vă menține în general mai sănătos, exercițiile fizice – în special exercițiile aerobice – vă ajută să vă relaxați și să vă amintiți lucruri. Reduce stresul prin declanșarea eliberării de endorfine în creier. La un nivel biologic simplu, trimite o explozie de sânge oxigenat în creier, deci trezind sistemul nervos în general. Potrivit Institutului Pasteur, exercițiile fizice stimulează creșterea dendritelor și a axonilor și, prin urmare, schimbă literalmente starea creierului tău.

Într-o lume din ce în ce mai inactivă a televiziunii și a televiziunii, exercițiile regulate trebuie să fie unul dintre cele mai evidente lucruri pe care le poți face pentru a-ți îmbunătăți starea minții. Și, dacă vă gândiți că fitnessul personal poate fi un obiectiv rezonabil pentru indivizi, dar nu va ajunge niciodată la locul de muncă într-un mod organizat, luați în considerare următorul exemplu de la unul dintre principalele lanțuri de supermarketuri din Marea Britanie, Sainsbury's, dezvoltat împreună cu experții în învățare și comunicare Purple Works. Se numește programul Fit for Life.

În trecut, cele mai multe încercări de a lega performanța de sănătate și fitness s-au concentrat pe reducerea absenteismului. Acest lucru a pus accent pe faptul că un individ este prezent la locul de muncă, mai degrabă decât să se concentreze pe îmbunătățirea performanței.

Divizia de Finanțe Sainsbury a început recent să exploreze ideea de a crea un mediu de lucru care să inspire sănătate și fitness. Pentru directorul său, Hamish Elvidge, aceasta este una dintre noile provocări pentru liderii secolului XXI. Compania a dezvoltat o abordare care se referă la fel de mult la leadership, cât și la sănătate și fitness.

O încercare a programului „Fit for Life” a permis echipei de conducere să învețe suficient despre legăturile dintre fitness și

performanța creierului pentru a lua decizia de a extinde abordarea la întreaga divizie.

Cu Purple Works, ei creează un mediu în care oamenii pot experimenta, învăța și pot decide singuri de ce vor să participe, mai degrabă decât să investească în facilități sau să forțeze oamenii să participe. Scopul este să beneficieze atât individul, cât și companie.

Programul are mai multe fațete, folosind sesiuni practice de instruire, ateliere de lucru, informații de pe intranetul companiei și link-uri către surse externe de consiliere și sprijin. În general, echipa Sainsbury's dorește să crească nivelul de energie pentru a le permite oamenilor să obțină un echilibru mai bun între viața acasă și cea profesională și, astfel, să perfecționeze mai bine.

SALĂ DE SPORT DE PLOAIE

Brain gym a fost creată de Paul Dennison în SUA pentru a ajuta tinerii cu dificultăți de învățare, în special dislexie. Recent, conceptul a fost dezvoltat într-o activitate mai general utilă pentru noi toți. În timp ce, bineînțeles, îți exersezi creierul tot timpul, ideea unei gimnastică a creierului este că, făcând exerciții într-un anumit fel, crezi în mod conștient tipare de activitate în creierul tău care ar putea fi benefice pentru tine.

A Ori de câte ori simțiți efectele unui lucru prea mult pe computer, încercați să faceți acest exercițiu . Începeți prin a scrie simbolul infinitului (mai jos) pe un flipchart. Începeți cu creionul în centru, mergeți în sens invers acelor de ceasornic, apoi în sensul acelor de ceasornic și așa mai departe. Fă acest lucru de câteva ori și stabilește un ritm bun. Acum încearcă să o faci doar cu ochii, mai degrabă decât cu stiloul. Lasă-ți ochii să urmărească forma semnului infinitului pentru cel puțin cinci circuite. S-ar putea să găsești această muncă destul de grea pentru început.



Puteți afla mai multe despre asta în cartea Carlei Hannaford, *Smart Moves: Why Learning Is Not All in Your Head*, din care am adaptat această idee.

A AJUNGE LA DIMENSIUNEA SPIRITUALĂ

Majoritatea organizațiilor din zilele noastre au o declarație de misiune. Aceste piese curioase de „vorbit corporativ” sună adesea pozitiv evanghelic. Dorința pe care o exprimă în cele mai multe cazuri este, destul de înțeles, aspirația companiei de a fi numărul unu sau de a câștiga cei mai mulți bani. Dacă declarațiile de misiune oferă o privire asupra sufletului unei organizații, ați fi iertat să credeți că majoritatea afacerilor sunt locuri destul de lipsite de suflet.

Odată cu revoluția dot-com și creșterea companiilor de comunicații, a devenit obișnuit ca grupurile de indivizi să părăsească o companie mare pentru a înființa o altă care are valori cu care se simt mai confortabil. Parțial ca urmare a acestui fapt și parțial, bănuiesc, din preocuparea reală pentru oamenii lor, un număr tot mai mare de organizații încep să se gândească la tipul de valori pe care și-ar dori cel mai mult să le promoveze în rândul personalului lor. Dacă păstrarea oamenilor buni implică respectarea intereselor lor spirituale, aceasta devine mai degrabă o problemă de afaceri decât o problemă personală.

În urma publicării cărții *SQ: The Ultimate Intelligence*, de Danah Zohar și Ian Marshall, s-a făcut o încercare serioasă de a explora baza științifică a inteligenței spirituale și de a defini această nouă zonă de interes.

Pentru mine, inteligența spirituală înseamnă capacitatea de a crea sens. Este, după cum spune Zohar, „inteligenta sufletului”. Este legată de capacitatea de a vedea vieți în întregi, nu fragmente, și de a ne regenera pe noi înșine. Cel mai important, este legat de capacitatea de a contesta dacă vrem să jucăm după regulile situației în care ne aflăm. Deci, o persoană cu un SQ bine dezvoltat poate să nu ia o decizie de afaceri doar din motive financiare, preferând să fie ghidată de un punct de vedere etic. Sau pot alege să nu facă ceva ce face un concurent dacă există îngrijorări cu privire la moralitatea acțiunii.

Zohar nu este de acord cu punctul de vedere al filozofului din secolul al XVII-lea John Locke: „Toate ideile provin din senzație sau reflecție. Să presupunem că mintea este, așa cum spunem, hârtie albă, lipsită de caractere, fără idei.” Ea susține că pentru a înțelege

inteligența spirituală, trebuie să înțelegem conștiința. Câteva fundamente științifice interesante sunt citate pentru SQ, în principal din lucrările lui Denis Pare și Rodolfo Llinas. Zohar susține că undele cerebrale descoperite recent – unde gamma oscilând de aproximativ 40 de ori pe secundă – pot conține indicii pentru un fel de hipergândire care stă la baza unui SQ de ordin superior.

Autorul și fostul editor de pe Fleet Street, Will Hutton, este destul de clar despre rolul acestui tip de inteligență:

Sunt o persoană foarte ancorată într-un sistem de valori. Știu cine sunt. De asemenea, am simțit că stau aici și nu pot face altceva decât mă dictează valorile mele. Voi trăi fericit cu consecințele. LL/a

Hilary Cropper este la fel de conștientă de această dimensiune. Ea vorbește despre una dintre companiile indiene din grupul său FI ca fiind „o ființă cu viață proprie, cu un sentiment deosebit de spiritual”. Ea crede că dacă întruchipați concepte spirituale în modul în care gestionați o organizație, veți avea o mai mare bogăție și profunzime.

Mesajul practic pe care ați dori să-l preluați din aceasta este un apel de trezire pentru a vă examina valorile și convingerile și modul în care acestea se potrivesc cu munca dvs.

la **lată o serie de moduri de a gândi valorile organizației dvs. actuale:**

1 Gândește-te la lucrurile care se întâmplă zilnic și care te fac cu adevărat inconfortabil, la traumele vieții de afaceri. Gândește-te și la elementele vieții tale profesionale care te fac să te simți bine, mândru că lucrezi pentru organizație.

Utilizați graficul de mai jos pentru a vă ajuta să le grupați și să începeți să găsiți cuvinte care să surprindă valorile pe care le exemplifica comportamentele pe care le descrieți.

LUCRURI CARE MĂ FAC SĂ MĂ SIMT INCONFORTABIL	VALORILE PE CARE LE ARATĂ	LUCRURI DE CARE SUNT MÂNDRU	VALORILE PE CARE LE ARATĂ

2 Notează câte cuvinte care descriu valori sau sugerează moduri de a te comporta, începând cu litera A, apoi B și așa mai departe. De exemplu:

Autocratic

Bullying

Grijulie

Cu care dintre acestea te identifici cel mai puternic?

3 Ce zicală sau replică dintr-o melodie rezumă cel mai mult abordarea ta asupra vieții, valorile tale? Ce linie rezumă cel mai mult valorile locului în care lucrezi? Stau fericiți împreună?

UN NOU AL ȘASELE SENS ?

Gândirea polineziană are în centrul ei ideea că pentru a fi sănătoși trebuie să găsim și să îmbrățișăm sacrul în viață. Aceasta presupune injectarea de bucurie în viețile noastre, ceea ce Dr. Paul Pearsall numește „aloha” pe baza reprezentării fonetice a cuvântului polinezian. Este legat de capacitatea de a fi mulțumit, răbdător, amabil și modest. Ne deblochează capacitatea de a fi mai liniștiți în viața noastră. Pentru mine, acesta este un al șaselea simț mai atractiv decât exemplul conștientizării psihice care este uneori citat ca candidat. Vedem, auzim, atingem, mirosim, gustăm — și suntem.

După cum spune Carl Rogers în *Freedom to Learn*:

Învățarea semnificativă combină logicul și intuitivul, intelectul și sentimentele, conceptul și experiența, ideea și sensul.

OBȚINEREA CITIRII PENTRU A ÎNVĂȚA — PE SCURT

□

0

AI ÎNVĂȚAT:

- ✓ cum să-ți verifici propria pregătire emoțională
- ✓ despre relația dintre curiozitate și învățare
- ✓ cum să-ți citești stările de spirit
- ✓ despre impactul stresului asupra performanței
- ✓ despre diferite tipuri de nevoi emoționale
- ✓ despre importanța stimei de sine și câteva modalități de a o crește
- ✓ despre conceptul de optimism învățat și despre cum să devii mai optimist
- ✓ despre relația dintre starea fizică și minte
- ✓ despre o serie de răspunsuri emoționale
- ✓ cum să ne gândim la valori

KEY IDEAS

Hierarchy of needs
Curiosity
Self-esteem
Cognitive therapy
NLP
Learned optimism
Brain gym
Emotional intelligence
Spiritual intelligence

KEY TECHNIQUES/ APPROACHES

Employee development
Being honest with
yourself Understanding
how to deal with what
goes wrong Using the past
tense rather than
generalizations Staying
physically fit Using a
mood meter Keeping a
feelings diary

3

Aprinde-ți mintea

WSUNT , DEsigur , DEJA CABLATE PENTRU ÎNVĂȚARE . A STAZ ÎN autobuz, stând la coadă, urmărim o ceartă, ne luptăm cu o nouă aplicație de calculator - învățăm lucruri tot timpul fără să ne dăm seama cu adevărat. Mintea noastră este permanent „conectată” să învețe și procesează continuu experiențe noi.

Cu toate acestea, a fi conectat nu este același lucru cu a fi pornit. S-ar putea să înțelegem bine cum funcționează mintea noastră, să fim pregătiți emoțional și să avem mediul ideal de învățare (vezi mai târziu în acest capitol), dar dacă nu suntem hotărâți să acționăm, toate pregătirile noastre vor fi în zadar. Chiar dacă sunteți pregătit din punct de vedere emoțional să învățați, trebuie să vă implicați activ mintea pentru a obține tot ce este mai bun din viață.

Trebuie, așa cum spune Charles Handy, să cultivi un anumit tip de egoism:

Egoismul adecvat, responsabil, implică un scop și un scop. Este acel obiectiv care scoate energia pentru a mișca roata. Reduceți acest obiectiv, înlocuiți-l sau, cel mai rău, interziceți-l și eliminăm orice stimulent de a învăța sau de a schimba.

Deloc surprinzător, toți avem motive diferite pentru a dori să învățăm. Și într-o epocă în care învățarea pe tot parcursul vieții devine din ce în ce mai semnificativă , este foarte important să cunoaștem mai multe despre motivația noastră de a învăța. Interesant este că abia recent am început să înțelegem mai multe despre ceea ce ne determină să învățăm și să ne renunțăm. Campania pentru Învățare a fost una dintre primele organizații din lume care a întreprins cercetări în acest subiect și, ulterior, a

a ajutat să convingă guvernul britanic să culeagă în mod regulat acest tip de date naționale în sondaje anuale de opinie la scară largă.

În sondajul din 1998, Campania a întrebat indivizii cum credeau că învățarea le-ar putea fi cea mai utilă personal. Rezultatele oferă o indicație clară a ceea ce ne-ar putea excita:

Ajutându-mă să realizez ceea ce îmi doresc de la viață	17
Satisfacerea curiozității mele personale	12
Îmbunătățirea perspectivelor mele de muncă	10
Îmbunătățirea calității vieții mele	10
Îmi întind creierul	10
Creșterea încrederii în sine	7
Îmbunătățirea performanței la locul de muncă actual	6
Marește salariul	5
Îmbunătățirea standardului meu de viață	5

Sursa: *Attitudes to Learning*, MORI, 1998

Acesta este un amestec interesant de motive personale, sociale și economice sau legate de muncă, dar cele mai semnificative date sunt cele personale, despre realizarea potențialului individual. Este un argument central al *Power Up Your Mind* că a învăța să înveți presupune să înveți să-ți dezvolți întreaga gamă de inteligențe în munca ta și în viața personală.

De asemenea, Campania pentru învățare le-a cerut oamenilor să spună ce expresie ar fi cel mai probabil să le activeze. Cele mai populare două au fost:

	%
Descoperă talentele din tine	41
Învăță acum pentru un viitor mai bun	32

Când am cercetat mai mult și am întrebat adulții care lucrează ce i-ar încuraja să învețe ceva legat de munca lor, au fost preferate următoarele:

	%
Jobul tău înseamnă mai mult decât își dau seama oamenii: recunoaște-ți abilitățile, califică-te	
Aflați mai multe, câștigați mai mult	41
Învățarea plătește	36
	35

Learndirect, o inițiativă majoră britanică de învățare online, a adoptat ulterior ideea de a vă descoperi talentele ascunse ca slogan comercial, după multe cercetări independente.

Ce te determină să înveți? Sunteți de acord cu aceste fraze? Dacă nu, ce ai prefera?

ÎNȚELEGEREA IMPULSURILOR TALE FUNDAMENTALE

Ați citit deja despre viziunea lui Maslow asupra nevoilor noastre emoționale de bază și despre cum acestea trebuie să fie satisfăcute într-o ierarhie logică. Dacă treceți acum de la această viziune de bază a naturii umane, există o serie de idei importante pe care vă va ajuta să le înțelegeți.

Prima dintre acestea continuă să exploreze ideea de nevoi de bază, dar merge mai adânc în adânciturile motivației noastre. Se bazează pe gândirea din știința comunicării. John Grant este un agent de publicitate de succes și unul dintre co-fondatorii agenției premiate St Luke's. El este, de asemenea, unul dintre inventatorii unui nou tip de marketing care presupune că oamenii sunt inteligenți și învață! În cartea sa, *The New Marketing Manifesto: The 12 Rules for Building Successful Brands in the 21st Century*, el susține că pentru a înțelege motivația de a cumpăra, trebuie să înțelegem 16 impulsuri umane fundamentale. Acestea sunt, în ordine alfabetică:

Avoiding distress	Fizicitatea
Citizenship	Putere
Curiosity	Prestigiu
Family	Sex
Honor	Acceptarea socială
Hunger	Contact social Spiritualitate Răzbunare
Independence	Este interesant să examinăm aceste instincte de conducere de bază din perspectiva a ceea ce ne motivează să
Order	

învățăm. Dacă renunțați la lista de drive-uri, ați putea concluziona că unii oameni evită să învețe din cauza suferinței pe care o asociază. Mulți vor vedea activitățile de învățare în comunitate, ajutând cu un club local sau curățarea unui parc ca o șansă de a deveni cetățeni mai activi. Curiozitatea, așa cum ați văzut deja, este un element major al pregătirii pentru a învăța și așa mai departe.

Fiecare persoană va avea o asociere diferită și este posibil ca motivația sa să fie afectată în consecință.

A Ce zici de tine? Priveți graficul de mai jos. Câteva dintre cuvintele care descriu unitățile de bază au fost completate. Cele mai multe au fost lăsate goale. Care dintre aceste impulsuri sunt importante pentru tine în deciziile tale de a învăța? Parcurgeți cele 16 unități și aplicați-le cu sinceritate în propria viață.

EFECT ASUPRA MOTIVAȚIEI		
Potențial pozitiv	Potențial neutru	Potențial negativ
		Evitarea stresului
Curiozitate		
Familial	Familial	Familial
		Foame
		Putere
Prestigiu		
Spiritualitate		

Aceste forțe motrice puternice ne afectează toată viața. Ele ne ajută să stabilim ce cumpărăm și cum ne petrecem timpul. Sunt deosebit de interesante atunci când sunt aplicate învățării dvs., deoarece învățarea - este atât de personală.

A alege să înveți nu este același lucru cu a alege să cumperi o canapea nouă sau o altă mașină. Se leagă mult mai intim de cel mai important „brand” dintre toate, însuși. Felul în care te vezi pe tine însuși și cum te simți în legătură cu acest lucru este deci de o importanță deosebită.

RECOMPENSEAZĂ -ȚI PROPRIA ÎNVĂȚARE

Albert Einstein a subliniat în mod grăitor pericolele recompenselor când a spus: „Teoriile noastre determină ceea ce măsurăm”. Cu alte cuvinte, noi doar recompensăm sau prețuim ceea ce teoriile noastre ne spun că este important. În domeniul afacerilor, aceasta înseamnă că MBA și calificările profesionale sunt recompensate, în timp ce învățarea despre inteligența socială sau emoțională este mult mai puțin apreciată.

Puține organizații și-au dat încă seama că, dacă își doresc angajați adaptabili și flexibili, ar trebui să aibă sisteme de recompensă care să-i pună în valoare pe cei care prezintă aceste atribute sau care pot învăța eficient.

În prea multe afaceri, învățarea să învețe nu este răsplătită. Totuși, dacă învățarea este cea mai puternică formă de avantaj competitiv sustenabil în epoca cunoașterii, aceasta este cu siguranță ceea ce ar trebui măsurat și recompensat. Câteva companii au început să înțeleagă că aceasta este calea de urmat. În anii 1990, au existat lucrări deosebit de interesante conduse de companii precum Skandia în Suedia. Pentru a însoți rapoartele sale anuale tradiționale, Skandia produce o analiză detaliată a activelor sale necorporale, a valorii oamenilor, a reputației companiei și a rețelelor sale de clienți și furnizori. O analiză ca aceasta examinează și pune valoare pe tipurile de lucruri pe care învățarea le aduce unei afaceri: cunoașterea bazei de clienți și a potențialului acesteia, capacitatea de inovare și creativitate în cadrul organizației și capitalul uman - nivelurile de competență și potențialul forței de muncă Skandia.

O altă companie suedeză, Celemi, a mers mai departe și a produs un instrument util pentru a ajuta companiile să își calculeze propria valoare a capitalului uman, Celemi Intangible Assets Monitor. Celemi pune acest lucru în practică în propria afacere, raportând progresele înregistrate ca parte a conturilor sale anuale. Esențial pentru gândirea sa este ideea că oamenii învață prin realizarea unor proiecte provocatoare și că asta

creșterea capacității sau a inteligenței sau a competenței de a învăța ar trebui recunoscută.

Cum să te recompensezi

La nivel personal, problema recompenselor este complexă. Majoritatea teoreticienilor se concentrează pe distincția dintre recompensele intrinseci și extrinseci pentru învățare. Un exemplu de recompensă intrinsecă este plăcerea pe care ți-o poate oferi să înveți un instrument muzical sau sentimentele bune create atunci când înveți cum să-ți controlezi furia. Un exemplu de recompensă extrinsecă ar fi copilul dumneavoastră care i se dă un dulce după ce și-a terminat temele sau dumneavoastră primiți o diplomă în schimbul anilor de studiu. Viziunea generală este că, pentru ca învățarea să aibă cu adevărat succes, elevul trebuie să fie intrinsec motivat, deși este clar că a avea feedback extern pozitiv este, de asemenea, de ajutor.

Unul dintre cei mai cunoscuți gânditori în acest domeniu al motivației este Frederick Herzberg. Scriind în anii 1960 despre atitudinile față de muncă, el a stabilit o distincție utilă între factorii de igienă și satisfactori. Dacă te gândești la asta în ceea ce privește mâncarea, distincția lui Herzberg devine mai clară. Alimentele pot fi pregătite cu grijă și pot fi consumate în condiții de siguranță tehnică. Aceștia sunt factori de igienă. Alternativ, poate fi delicios de gustos, dintr-o sursă organică și foarte hrănitoare. Acestea ar fi satisfacatoare. Herzberg a arătat că analogia este bună pentru motivația la locul de muncă.

Cu toate acestea, valoarea reală a abordării lui Herzberg constă în dezvoltarea de către acesta a distincției dintre motivația intrinsecă și cea extrinsecă. El subliniază că opusul de a fi demotivat *nu este* a fi motivat, nu este *a fi demotivat*. Poți minimiza nemulțumirea creând factori de igienă, dar ai nevoie de lucruri care să mulțumească cu adevărat un cursant pentru a-l motiva. Puteți vedea acest lucru exprimat mai jos:

Dezactivat de la învățare
Nu este dezactivat de la învățare

Nu este dezactivat de la învățare
Pornit la învățare

Dacă încetezi să fii oprit de la învățare, înseamnă doar că nu mai fii împotriva ei. Nu înseamnă că ești *pentru* asta! Mulți oameni care merg la cursuri de formare la locul de muncă, fără tragere de inimă, se obțin singuri

într-o poziție de a nu fi opriți, dar nu merg mai departe și devin porniți la învățarea care li se oferă.

Odată ce înțelegi acest tip ciudat de stratificare a site-urilor opus, ești mult mai bine echipat să te motivezi pe tine și pe alții să învețe. Trebuie să fii cu adevărat „mulțumit” dacă urmează să fii pornit și, prin urmare, să înveți.

Uneori, recompensele externe pot funcționa chiar împotriva ta. De exemplu, s-a constatat că, dacă încercați să încurajați copiii să citească, recompensarea acestora pentru numărul de cărți pe care le citesc poate fi de fapt contraproductivă. Aparent, dacă faceți acest lucru, ei vor citi un număr mai mare de cărți cu viteză, dar nu se vor bucura, nu vor învăța sau nu vor aminti ceea ce au citit.

Cu toate acestea, cei mai mulți dintre noi sunt capabili să înțeleagă cum să administrăm tratamente ca recompense atunci când am făcut ceva la care ne-am propus. Astfel de recompense ar putea fi o plimbare, o pauză de weekend, o masă cu partenerul nostru sau lucruri simple, cum ar fi o ceașcă de cafea sau o bucată de ciocolată (deși pentru efectele anumitor alimente asupra creierului tău, nu uita ce ai citit mai devreme!). Dar, amintește-ți asta. Dacă ajungi să depinzi de recompense externe, ce se întâmplă când nu le mai primești? Mergi mai departe sau te oprești pentru că îți lipsește unitatea internă?

Gândește-te la învățarea pe care ai făcut-o în viața ta până acum. Cât de mult a fost motivat de) recompense extrinseci și cât de mult ai asumat pentru că ai vrut să o faci de dragul ei? Dintre lucrurile la care vă gândiți în prezent să învățați, la câte sunteți activat, nu de la care nu sunteți oprit? Ce fel de recompense funcționează cel mai bine pentru tine?

O FORMULĂ DE MOTIVAȚIE DE A ÎNVĂȚA

Când erai la școală, învățarea care ți s-a oferit era probabil amplă și diversă în conținut și stil. Dacă ați întrebat vreodată de ce învățați ceva, cu excepția cazului în care ați avut unul dintre acei profesori speciali care și-a dat osteneala să raporteze învățarea la nevoile dvs., probabil că răspunsul care vi s-a dat a fost o versiune a „pentru orice eventualitate” sau „pentru că este în programă”. În consecință, ați învățat lucruri pe care probabil nu le-ați mai folosit de atunci. În unele cazuri, s-

ar fi putut simți minunat. De exemplu, unii oameni își amintesc că au învățat limba latină cu mare plăcere, chiar dacă le-a permis doar să fie puțin mai siguri acum despre sensul anumitor cuvinte franceze sau spaniole. Alții ar putea spune că nu le-au plăcut și că nu au găsit nicio utilizare ulterioară pentru limbile antice pe care le-au învățat la școală. Totul este o chestiune de opinie.

În lumea de astăzi și în calitate de adult care învață pe tot parcursul vieții, probabil că veți fi mult mai probabil să adoptați o abordare „just la timp”, învățând lucruri pe măsură ce este necesar.

Vreau să sugerez un mod de a privi motivația de a învăța. În dezvoltarea acestui lucru, am fost influențat în mod deosebit de doi cercetători britanici, Andrea Spurling și Jim Smith, autori ai cărții *Lifelong Learning: Riding the Tiger*, prin colaborarea cu ei la cercetarea în acest domeniu pentru Campaign for Learning. Luați în considerare următoarea formulă:

$$R + V + P + I = M$$

- 2.
- ◆ R este gradul de pregătire pentru a învăța, așa cum este descris în capitolul
 - ◆ V este valoarea anticipată a învățării. Acesta poate fi financiar, social sau cultural.
 - ◆ P este probabilitatea ca învățarea să aibă succes. Acest lucru va depinde de experiența anterioară, de eficacitatea percepută de dvs. ca cursant, de gradul în care învățarea care vi se oferă se potrivește cu stilul dvs. de învățare și de capacitatea dvs. probabilă de a depăși orice bariere pe parcurs.
 - ◆ I este impactul probabil al învățării asupra vieții tale. Aceasta ar putea fi în ceea ce privește oportunitățile pe care le va crea, probabilitatea de a face față unor schimbări externe sau gradul în care, dacă puteți dobândi învățarea, veți fi mult mai împlinit ca individ.
 - ◆ M este cantitatea de motivație pe care o aveți față de o anumită oportunitate de învățare.

Așadar, dacă ai fi cu adevărat pregătit să înveți, dacă ceea ce plănuiai să înveți a fost extrem de valoros pentru tine, dacă ai crezut că probabil că vei reuși să o faci și dacă ai crede, de asemenea, că învățarea ți-ar putea îmbunătăți semnificativ viața, ai fi bine motivat.

În realitate, veți simți diferite grade de motivație cu privire la diferitele opțiuni de învățare. Cu siguranță nu ocoliți calculând asta matematic; nici tu nu ar trebui. Dar, dacă sunteți serios să deveniți un cursant competent, s-ar putea să găsiți această formulă utilă. Te poate ajuta cel puțin să explici de ce te simți motivat sau nu. Formula vă oferă, de asemenea, o modalitate de a determina relevanța învățării pentru etapa dumneavoastră particulară de viață.

Sau, altfel spus, determină factorul WIIFM, „Ce este în el pentru mine?” element. Acesta este „egoismul propriu” al lui Charles Handy din citatul de la începutul acestui capitol.

Aplicați formula motivației la ceva pe care vă gândiți să îl învățați. Ce îți spune despre motivația ta? Utilizați graficul de mai jos pentru a vă ajuta să faceți acest lucru:

Pregătire	+	Valoare	+	Probabilitate	+	Impact	=	Motivația

Puneți bifă sau o evaluare din zece sub fiecare dintre primele patru titluri și apoi vedeți câte bifări sau cât de aproape este numărul dvs. de 40 în ultima casetă.

MOTIVAȚIA ȘI MINTEA

Până acum, am analizat câteva dintre teoriile importante ale motivației și am încercat să ofer contextul în care are loc activitatea de învățare. Să recapitulăm ceea ce știți până acum despre modul în care funcționează mintea în acest domeniu.

Ați învățat despre tendința naturală a minții de a explora și de a face conexiuni și tipare. Ați văzut de ce funcționează mai puțin bine atunci când este supus unui stres excesiv. Sunteți conștient de faptul că dieta, sănătatea și cantitatea de somn pe care ați avut-o vă afectează motivația și capacitatea de a susține învățarea. Ați învățat despre importanța de a fi pregătit din punct de vedere emoțional, pregătit să accepte date noi și despre tendința minții de a interpreta evenimentele diferit, în funcție de faptul că sunteți optimist sau motivat.

Deși o mare parte din acest lucru este de bun simț, importanța - factorilor biologici și psihologici în învățare este prea des subestimată.

OBȚINEREA IMAGINII DE ANSAMBLU

Știința creierului este, de asemenea, importantă pentru motivație. Am atins câteva dintre idei când ți-ai „despachetat” creierul în Capitolul 1, dar vreau să le explorez puțin mai detaliat. Creierul tău învață procesând experiențele. Neuronii săi încearcă continuu să facă conexiuni între ei și astfel să stabilească căi, încorporând amintiri și cunoștințe în mintea ta. Cu atât de multe date senzoriale, este ușor să vezi că creierul tău trebuie să poată înțelege totul. Trebuie să-și concentreze energiile și trebuie să se angajeze și să se conecteze. Îi place să găsească și să facă modele. Îi place să aibă imaginea de ansamblu și apoi să poată crea modele sau conexiuni în cadrul acesteia. A fi motivat să înveți ceva sau să te concentrezi pe ceva anume îți ajută mintea să creeze tipare. Acesta îi permite să găsească conexiunile - dintre datele pe care le are deja și datele noi pe care le achiziționează.

Pentru ca învățarea să fie rapidă și eficientă, creierului tău trebuie să i se ofere mai întâi imaginea de ansamblu.

Este un pic ca și cum ai rezolva un puzzle. Trebuie să vedeți întreaga imagine, probabil uitându-vă la ceea ce este pe capacul cutiei, înainte ca fragmentele de lemn colorat să aibă sens. Apoi, trebuie să spargeți o mare de bucăți de formă diferită în grupuri mai mici. S-ar putea să începeți prin a alege toate bucățile cu o margine dreaptă. Dacă este o scenă în aer liber, s-ar putea să le selectați pe toate cele cu cer albastru. Dacă există o clădire cu o suprafață mare de model sau culoare, puteți selecta aceasta ca grup și așa mai departe. Creierului tău îi place să lucreze într-un mod similar. Când este permis, poate fi mult mai eficient.

La fel este și cu motivarea de a învăța. Aveți nevoie de imaginea de ansamblu - obiectivul dvs. general și modul în care acesta se potrivește în viața voastră - și trebuie să puteți despărți acest lucru în părți ușor de gestionat.

ECHILIBRAREA PROVOCARE ȘI AMENINȚARE

Ați învățat cum reacționează creierul vostru „primitiv” sau „reptilian” dacă este supus prea multă presiune. Cel mai simplu, interpretează orice intrare ca fiind potențial amenințătoare de viață și decide dacă să fugă

sau să rămână și să lupte. De fapt, starea ideală pare să fie o combinație de curiozitate, relaxare și vigilență, despre care puteți citi mai multe atunci când explorați creativitatea în capitolul 9.

Creierul tău are nevoie de provocare și stimulare. Provocarea face ca neuronii tăi să se conecteze, încurajându-i să crească mai multe dendrite până când fiecare cale a unei probleme este explorată. Ai nevoie de provocare, dar nu prea mult. În ceea ce privește motivația ta, este important, prin urmare, ca obiectivele tale să fie provocatoare, dar totuși capabile să fie atinse. Dacă există prea multă provocare sau, și mai rău, prea mult stres, răspunsurile instinctive mai primitive intervin, interzicându-ți accesul la părți cheie ale creierului tău, în special în zonele mai complexe din sistemul tău limbic și neocortex.

Impactul stresului și provocării asupra motivației tale este următorul:

	Amenințare mare	Amenințare scăzută
Provocare mare	Simte-te controlat și forțat	Simte-te angajat
Provocare redusă	Simte-te controlat și demotivat	Simte-te plictisit

Este cel mai probabil să fii motivat dacă te afli într-un mediu cu provocări mari și cu amenințări scăzute. În mod ideal, acesta conține și multe oportunități de a primi și de a oferi feedback cu privire la progresul dvs. Este adevărat că este perfect posibil să înveți în fiecare dintre celelalte trei cadrane. Într-adevăr, sub stres ridicat s-au produs rezultate extraordinare. Dar, poate avea un cost pentru tine ca individ. Și, cu excepția cazului în care obiectivele tale sunt stabilite și deținute de tine, este puțin probabil ca motivația ta de a învăța să fie sustenabilă.

Cât de provocat te simți va depinde, desigur, de cât de competent ești. Un director executiv de înaltă performanță ar putea da semne de mare stres dacă i-ai cere să cânte o arie de operă pe scenă!

Privirea conexiunii dintre provocare și competență poate fi de asemenea utilă:

		Abilități scăzute	Abilități înalte
at	Ridic at provocare	Simte nerăbdător	Simte stimulat
	Scăzu t provocare	Simte-te în siguranță și nestimulat	Simte plictisit

Aceste două diagrame vă vor ajuta să determinați probabilitatea de a fi motivat cu succes în procesul de învățare.

10 moduri de a-ți crește motivația

Oricât de bun ai fi să te motivezi, vor exista întotdeauna momente în care motivația ta va fi depășită. Iată câteva alte moduri în care îl puteți reînvia și motivele pentru care acestea ar putea funcționa:

- 1 *Oferă-ți o recompensă.* Acest lucru te va face să te simți bine, confirmând realizările tale de până acum și făcându-ți să vrei să continui.
- 2 *Oprește-te din ceea ce faci și fă niște exerciții fizice.* Creierul tău are nevoie de mult sânge oxigenat pentru a funcționa bine. Doar să stai în picioare eliberează 20 la sută în plus. Făcând niște exerciții fizice te va ajuta să nu te mai îngrijorezi de lucruri și să te relaxezi. S-ar putea chiar să descoperi că îți rezolvi problema în timp ce faci mișcare.
- 3 *Luați o pauză.* Cu excepția cazului în care sunteți complet „în flux”, majoritatea oamenilor consideră că câteva minute de pauză la fiecare 20 sau 30 de minute împrăștează mintea, fără a vă pierde angajamentul în activitate. Schimbarea mediului vă ajută adesea să vedeți lucrurile diferit.
- 4 *Verificați dacă aveți imaginea de ansamblu.* Creierul tău încearcă continuu să facă conexiuni, așa că oferind imaginea de ansamblu în avans îi oferă timp să dea sens lucrurilor și să „strângă” tot ce știe despre subiect.

- 5 *Găsește o modalitate diferită de a împărți ceea ce înveți în bucăți mai mici. Creierului tău este mai ușor să se ocupe de problemele mari atunci când acestea sunt împărțite în elemente mai mici.*
- 6 *Încercați să obțineți informațiile într-un mod diferit. Utilizați un alt mod, poate adoptând un mod vizual sau fizic dacă ascultați de mult timp. Făcând acest lucru, vei aduce o altă parte a creierului tău să se ocupe de această problemă. Vă poate ajuta să vizualizați cum ar arăta succesul.*
- 7 *Sărbătorește ceea ce ai făcut până acum. Gândirea pozitivă la realizările tale te va ajuta să vrei să mergi mai departe. Vă va ajuta să faceți o listă cu toate lucrurile de care sunteți mulțumit.*
- 8 *Găsește ceva de care să râzi. Există dovezi că atunci când râzi creierul tău eliberează endorfine, care acționează ca relaxanți.*
- 9 *Cere ajutor unui prieten sau membru al familiei tale. Două minți sunt mai bune decât una!*
- 10 *Oprește-te și gândește-te la ce ai făcut ultima dată când te-ai simțit așa. Faceți o listă cu toate modurile în care v-ați ocupat de acest tip de situație înainte. Creierul iubește tiparele și, făcând acest lucru, îl puteți ajuta să facă o nouă conexiune.*

IMPORTANȚA LOCULUI ÎN CARE ÎNVEȚI

Cei mai mulți dintre noi încep călătoriile noastre de învățare acasă, împreună cu familia. Vizităm împreună cu ei o bibliotecă, un muzeu, un centru al orașului, o atracție de agrement sau o casă impunătoare. Ne uităm la televizor și mergem la cinema. Apoi, când ajungem la o anumită vârstă, mergem la școală. După această facultate și, poate, universitatea vă fac semn. La un moment dat, începem să câștigăm existența și să învățăm la locul de muncă și în afara ei. De-a lungul vieții noastre călătorim și întâlnim oameni noi.

Modul în care înveți și cum te simți despre învățare va depinde probabil de locul în care te afli. De exemplu, mulți oameni simt că la locul de muncă sunt o persoană foarte diferită de cea pe care o află acasă. Cum ne afectează acest lucru pregătirea de a învăța? În mod clar, pentru o mare parte a vieții noastre, nu avem de ales unde învățăm: suntem fie la școală, la serviciu sau acasă. Cu toate acestea, învățăm potențial oriunde ne-am afla.

Campania pentru învățare a adunat date interesante despre diferitele medii în care oamenii ar prefera să învețe. Ca răspuns la întrebarea „În care trei dintre următoarele locuri crezi că înveți cel mai mult personal?”, am primit următoarele răspunsuri:

	%
Acasă	57
Lucru	43
Biblioteci	36
colegiu/universitare	29
În vacanțe/călătorie	22
Muzee	13
Centre de învățare a	13
La școală	11

Sursa: Campaign for Learning, *Attitudes to Learning*, sondaj MORI, 1998

Este interesant că cele două locuri în care majoritatea oamenilor învață sunt propria lor casă și locul de muncă.

A Ce zici de tine? Unde îți place să înveți? Este valabilă această listă pentru tine? Câte șanse ai să înveți la serviciu? Înveți în moduri diferite în funcție de locul în care te afli?

CINE ÎNVEȚI

Există mai mult în mediul înconjurător, desigur, decât doar loc. Este vorba și despre ceilalți oameni care îl folosesc.

Ființele umane sunt animale sociale. Unii dintre noi aleg să trăiască pe cont propriu, dar marea majoritate trăiește în grupuri de câte doi sau mai mulți. Chiar și cei care aleg intimitatea pentru aranjamentele lor domestice caută contactul cu alte ființe umane de-a lungul vieții. Nu este surprinzător, o mare parte din învățarea noastră este informală și socială. Depinde de prezența altor persoane.

Acest lucru a fost adevărat încă de la începuturile noastre, atât ca indivizi, cât și ca specie. Bebelușii învață de la mama lor, de la tatăl lor, de la familia și de la prieteni. Ei privesc, ascultă și imită. În cele din urmă, aud un cuvânt, îl spun, îl spun din nou și fac un model din zicală. Învățarea este o parte integrantă a modului nostru social

vieții. În mod similar, în cele mai vechi timpuri, bărbații și femeile trăiau în peșteri și adăposturi simple. Nu aveau decât să învețe unul pe celălalt despre naștere, moarte, maturitate sexuală, uciderea și vindecarea animalelor și recoltarea de plante care nu le-ar otrăvi.

Pentru mulți dintre noi, cu cine învățăm determină în mare măsură modul în care vom învăța. Și în timp ce suntem creaturi sociale, ne place și să fim private.

În sondajul nostru, am întrebat: „În care trei dintre următoarele moduri preferați să învățați?” Răspunsurile au fost după cum urmează:

	%
Făcând lucruri practice	45
Singur/autostudiu	45
Cu un grup care primește instrucțiuni	33
Schimbul de informații cu alții	32
Exersarea singur	27
Urmărirea demonstrațiilor	24
Gândind pentru tine	22
Studiu unu-la-unu cu un tutor	21
Activități de grup facilitate	20

Sursa: Campaign for Learning, *Attitudes to Learning*, sondaj MORI, 1998

Sunteți un student social sau preferați să învățați singur? Îți place să fii învățat sau să afli singur A ? Îți place munca în grup sau ai prefera să lucrezi în ritmul tău?

PREGĂTIȚI- VĂ MEDIUL DE ÎNVĂȚARE

Înainte de a începe orice perioadă de învățare concentrată, merită să faceți un bilanț al mediului dvs. imediat.

Dacă te-ai pregăti de vacanță, te-ai gândi la hainele de luat și la echipamentul de care ai nevoie și ai începe să te imaginezi în mediul pe care ai ales să-l vizitezi. Trebuie să aveți cel puțin aceeași grijă față de propria învățare, oriunde s-ar întâmpla.

Ar trebui să vă gândiți cu atenție la tipul de mediu care vă face să vă simțiți atât în siguranță emoțional, cât și stimulat intelectual.

Majoritatea întrebărilor de mai jos se aplică acasă, deși probabil că aveți și mai mulți factori de luat în considerare, dintre care nu în ultimul rând este ceea ce fac restul familiei sau prietenilor.

Dacă înveți la serviciu, îți place să stai alături de un coleg, în jurul unei mese, într-o situație de clasă, să participi la activități operaționale, să mergi la un hotel pentru a reflecta? Îți place o atmosferă zgomotoasă sau liniștită?

Îți place muzica de fundal? Considerați că muzica vă ajută să vă acordați mintea?

Îți place să fii într-o zonă bine luminată sau să lucrezi în condiții de lumină slabă?

Îți place să stai la un birou? Te plimbi? Stai pe un scaun? Întins pe podea sau pe o pernă?

Preferi începerea devreme sau sesiunile după muncă?

Îți place să ai postere în jurul tău cu imagini sau zicale cheie?

Aveți dovezi ale propriului succes pe care le puteți afișa în mediul ales? Cât de cald îți place să fii?

De asemenea, este important să vă asigurați că aveți echipamentul potrivit în jurul vostru. Utilizați următoarea listă de verificare ca punct de plecare și adăugați-i propriile elemente preferate:

- ✓ Apă
- ✓ Note post-it
- ✓ Alte benzi de hârtie adezive colorate
- ✓ Bucăți mari de hârtie
- ✓ Hârtie colorată
- ✓ Un fel de aparat de înregistrare vocală
- ✓ Computer laptop
- ✓ Acces la internet
- ✓ Pixuri de evidențiere
- ✓ Pixuri cu păslă
- ✓ Carduri de index
- ✓ Afișe cu citate
- ✓ Postere cu poze
- ✓ Cârlți de referință
- ✓ Agrafe
- ✓ Capsator și capse
- ✓ perforare

- ✓ *Gamă de foldere*
- ✓ *Gama de portofele din plastic transparent*
- ✓ *Orice echipament specific pentru ceea ce înveți*

Ce altceva îți place să ai cu tine?

Aceste sugestii pot părea evidente, dar sunt surprins de cât de des oamenii cu care lucrez pur și simplu nu s-au gândit la unele dintre cele mai de bază echipamente pentru învățarea lor. Sunt sigur că veți dori să adăugați multe alte articole la această listă.

PRESIUNILE VIEȚII

Au existat câteva schimbări interesante în tiparele vieții sociale în ultimele decenii. Era obișnuit ca un singur părinte să lucreze; acum mai mult de jumătate din familii au ambii părinți angajați. Și, desigur, săptămâna de lucru a crescut insidios de la 40 de ore rezonabile la 50 sau 60 elastice.

Televizoarele, computerele, jocurile pe calculator și telefoanele mobile au ajuns să domine multe case. Vizionarea la televizor este ritualul de bază pentru multe familii, unde micul dejun și cina împreună și jocurile de familie erau ritualuri dominante în trecut. În timp ce majoritatea oamenilor își cunoșteau cândva și aveau încredere în vecinii lor, astăzi este posibil să nu-i cunoaștem și să fim îngrijorați de zgomotul pe care îl fac. Aceasta nu este o plângere pentru trecut, ci o amintire a contextului social în care se află învățarea.

O problemă cheie pentru dvs. atunci când încercați să vă rezervați timp pentru a învăța acasă, la serviciu sau oriunde altundeva este capacitatea dvs. de a crea un mediu în care să puteți fi liber de intruziunile din lumea reală. Acest lucru este la fel de important pentru adultul care învață, precum este pentru un adolescent care se luptă să își termine temele.

Cum gestionați acest lucru în viața socială de familie?

DEPĂȘIREA BARIERELOR ÎN CALEA ÎNVĂȚĂRII

Ești gata să înveți, simțindu-te relaxat și alert. Ați decis unde doriți să învățați și v-ați organizat mediul de învățare. Dar, într-un fel, nu se pare că nu reușești niciodată — învățând acel nou program de calculator, descoperind cum să-ți faci gresie în baie, descoperind de ce plantele tale de roșii produc fructe care nu se coace niciodată. Care este problema? Mintea ta este receptivă, dar încă nu este pornită.

La fel ca în cazul cailor, la fel și cu cei care învață. Ne poți duce la apă, dar nu ne poți face să bem. După cum spune academicul american Chris Argyris: „Nimeni nu poate dezvolta pe altcineva în afară de el. Ușa spre dezvoltare este încuiată din interior.”

Aceasta este problema de a fi motivat să înveți. Odată ce ai părăsit școala sau facultatea, toate cerințele conflictuale ale vieții te apasă asupra ta. Există multe bariere care vă împiedică să vă implicați în învățare. Iată câteva dintre cele comune, cu sugestii despre cum le puteți depăși.

- ◆ *Nu am suficient timp.* Dacă este important, atunci trebuie să-ți faci timp pentru asta! Pune-ți deoparte perioade mici, dar regulate, pentru a te potrivi cu celelalte angajamente și gândește-te să-ți acorzi zile întregi sau weekenduri dedicate ceva ce dorești să înveți. Utilizați activitatea de planificare a vieții din capitolul 12.
- ◆ *Nu pot obține genul de învățare pe care mi-l doresc lângă locul unde locuiesc sau lucrez.* Acest lucru poate fi adevărat la prima vedere, dar gândiți-vă mai lateral. Îl poți obține online? Ai investigat cu adevărat ce este disponibil? Trebuie să căutați mult dincolo de departamentul de formare al organizației pentru care lucrați. În Marea Britanie există o linie de asistență națională gratuită, Learndirect la 0800 100900, iar alte țări au idei similare. Sau încearcă să vorbești cu colegii și prietenii tăi despre ceea ce vrei să faci și vezi ce idei creative vin. În loc să mergi la un curs de asistență pentru clienți, de exemplu, de ce să nu mergi și să vezi cum o face o altă organizație care nu face parte din domeniul tău de activitate?
- ◆ *Ceea ce se oferă nu se potrivește cu modul în care îmi place să învăț.* Felul în care vă place să învățați este o primă abordare utilă atunci când căutați ceea ce doriți, dar va fi foarte limitativ dacă îl folosiți ca scuză pentru a nu încerca-

Aprinde-ți mintea

sa faci ceva diferit! Ideea despre înțelegerea stilului dvs. de învățare preferat este că poate doriți să învățați să utilizați și chiar să vă bucurați de alte abordări. Cu toate acestea, a spune că îți dorești un tip de învățare activ sau informal sau practic sau academic poate fi de asemenea util pentru a găsi pe cineva care să-ți ofere ceea ce îți dorești.

- ◆ *Asociez învățarea cu școala: să fii vorbit și să stai pe rând.* Nu ești singur. Am întâlnit bărbați și femei în vârstă de șaiszeci de ani ale căror zile de școală nu au fost cu siguranță cele mai fericite din viața lor! Vestea bună este că o mare parte din învățarea pe care ați putea alege să o faceți astăzi nu este ca experiența școlară de care vă amintiți.
- ◆ *Învățarea mă îndepărtează cu adevărat.* Învățarea nu are o imagine bună pentru unii oameni, deoarece în mintea lor leagă cuvântul cu educația sau formarea, lucruri care li se spune să facă, uneori împotriva voinței lor. De fapt, cei mai mulți dintre noi asociază cuvântul învățare cu descoperirea și căutarea talentelor noastre ascunse. Cu toate acestea, este posibil să fii nevoit să depășești o barieră mentală pentru a începe.
- ◆ *Acolo unde lucrez, învățarea este descurajată.* În prea multe școli, case și locuri de muncă nu este grozav să fii inteligent sau să înveți. Acest lucru este așa, în ciuda dragostei noastre pentru spectacole de jocuri, jocuri cu chestionare, chestionare la pub și cuvinte încrucișate din întreaga lume. Deși există variații culturale în acest sens, în funcție de locul în care locuiți, este posibil să trebuiască să acceptați că nu toți prietenii sau colegii tăi vor vedea imediat de ce alegi să înveți ceva. Poți aștepta cu nerăbdare să le spui cât de mult ai obținut din învățarea ta într-o etapă ulterioară.
- ◆ *Celelalte responsabilități ale mele înseamnă atât de mult, oricât mi-aș dori, nu mi-aș putea dedica la un curs.* Este posibil să aveți probleme reale de rezolvat. Îngrijirea copilului și responsabilitățile de îngrijire a familiei sau alte responsabilități sunt exemple bune ale acestora. Primul pas este să decideți ce doriți să faceți și apoi să analizați opțiunile pentru cum puteți obține ajutor în îndeplinirea celorlalte îndatoriri în mod satisfăcător. Cu siguranță nu veți fi într-o stare emoțională potrivită dacă vă faceți griji pentru cineva la care țineți, mai degrabă decât să vă concentrați pe învățarea dvs.
- ◆ *Nu mi-am dat seama că „a face singur” înseamnă a învăța.* Înveți atât de multe fără să-ți dai seama că faci asta. Într-o zi obișnuită, puteți obține multe sfaturi diferite, puteți învăța o nouă abilitate, puteți face ceva în grădina dvs. sau în comunitate - toate acestea sunt învățare. Adesea cel

învățarea informală este cea mai valoroasă și cea mai reală. Felicitază-te pentru tot ceea ce înveți deja.

- ◆ *Mi-e teamă că s-ar putea schimba lucrurile.* Învățarea este un lucru puternic! Vei fi aproape inevitabil schimbat de ceea ce înveți. Cel mai bine este să fii sincer cu privire la această posibilitate și să încerci să-ți împărtășești gândurile și sentimentele în mod deschis. Soția mea a început să învețe pianul recent după ce i s-a spus în copilărie că nu se pricepe la muzică. Ea se descurcă foarte bine. La un nivel, ai putea spune că tot ce a făcut ea este să înceapă să dobândească o nouă abilitate. De fapt, succesul ei în învățare a schimbat-o, sporindu-i încrederea ca învățător și eliberând un talent muzical despre care i s-a spus că nu are.
- ◆ *Sunt prea bătrân ca să învăț.* Oricât de bătrân ai fi, acest lucru nu este adevărat. Deși este posibil să fi auzit sloganul „Folosește-l sau pierde-l”, ceea ce știm despre creierul nostru nu susține acest lucru. Este adevărat că celulele creierului tău mor treptat pe măsură ce îmbătrânești, dar ceea ce este mai important este că, chiar și cu doar jumătate din celulele creierului tău intacte, ai mai multă capacitate neuronală decât ai nevoie. Este adevărat că, dacă nu cauți în mod activ să-ți folosești creierul, s-ar putea să devii puțin „ruginit”, dar aici este vorba mai degrabă de modelele de conexiuni dintre celulele tale creierului, mai degrabă decât de numărul de celule. Este de bun simț că, dacă încetați să utilizați sau să exersați o abilitate, veți fi puțin mai lent. Mai pozitiv, există tot mai multe dovezi că învățarea te face mai sănătos în anii următori. Unii medici din Marea Britanie au început chiar să prescrie învățarea mai degrabă decât medicamente, cu rezultate foarte încurajatoare!
- ◆ *Nu aș putea să mă expun în fața șefului meu sau a celor care lucrează pentru mine.* Frica de eșec sau lipsa succesului este motivul pentru care unor directori foarte seniori le este greu să accepte provocarea de a învăța să fie diferiți și să explice de ce coachingul și mentoringul sunt activități atât de importante. Același motiv poate fi la fel de puternic pentru cei cu poziții mai puțin înalte. De nouă ori din zece, însă, cei din jurul tău ajung să-ți admire determinarea de a reuși ceva, chiar dacă nu îți lasă imediat acea impresie.
- ◆ *Nu mă pricep să învăț și voi fi umilit în fața altora.* Această frică este prezentă într-o oarecare măsură în aproape toți dintre noi. Te-ai născut capabil să înveți. Ați făcut-o în mod natural de-a lungul vieții. Această carte încearcă să vă ajute să vă reaprindeți apetitul pentru învățare. Repetiția mentală a ceea ce veți face vă va ajuta, la fel și echiparea

cu declarații pozitive pe care să le folosești în cazul comentariilor altora.

Pentru toate aceste exemple, poate fi util să vă amintiți că învățați tot timpul, pur și simplu s-ar putea să nu fiți conștient de acest lucru. Înveți despre felul în care șefului tău îi place să facă lucrurile urmărind. Înțelege modalități de a rezolva un conflict, de exemplu, ascultând un prieten priceput.

Uneori este util să te gândești la ultima săptămână și să încerci să fii mai conștient de lucrurile pe care le-ai învățat.

Câte dintre aceste bariere recunoști în viața ta? Gândeți-vă la ocaziile în care nu v-ați întâlnit cu o barieră similară și amintiți-vă cum ați depășit-o.

TREZEȘTE MINTEA – PE SCURT

~

YOU HAVE LEARNED:

✓ how to understand more about what motivates you

✓ how to use rewards to help you learn

✓ how to find intrinsic motivation

✓ how to work out your own likely motivation for any learning

✓ why you need to get the big picture

✓ why you need to balance challenge and threat

✓ how to boost your motivation

✓ the different places in which people prefer to learn

✓ the importance of the social dimension to learning

✓ how to get your own learning environment ready

✓ how to overcome common barriers to learning

KEY IDEAS

Proper selfishness

Intrinsic and extrinsic rewards

Intangible assets

Hygiene factors and satisfiers

KEY TECHNIQUES/ APPROACHES

Getting the big picture

Balancing challenge and threat

Using rewards effectively

Using a range of equipment to support your learning

Partea a II-a

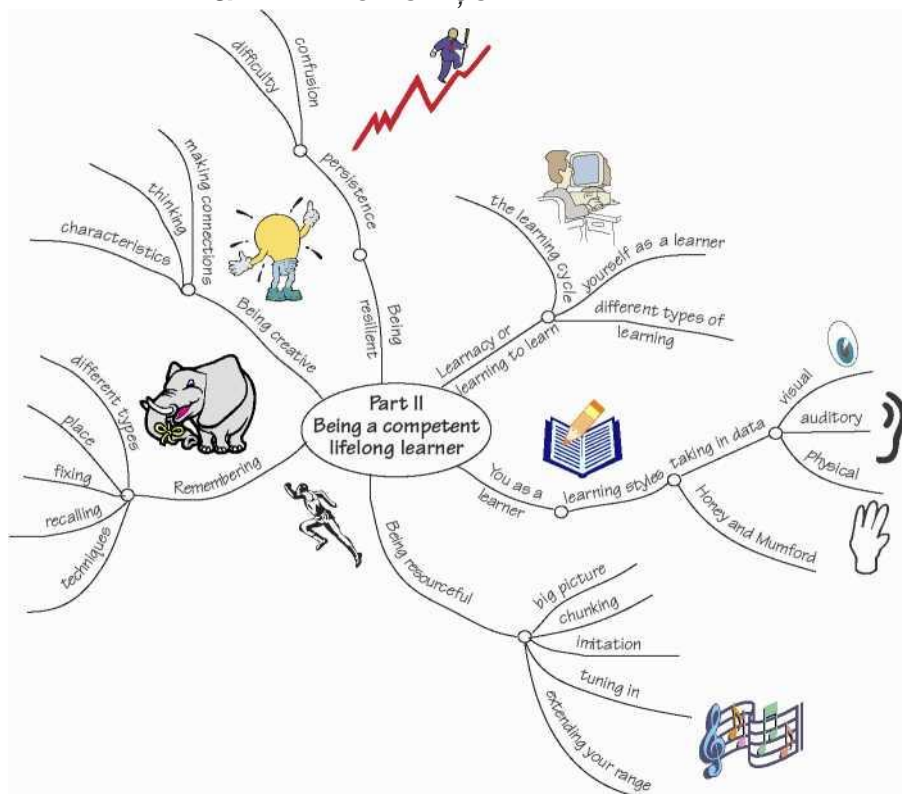
Du-te

A deveni un elev competent

URMEAZĂ ÎN ACEASTĂ PARTE

- ◆ Ideea de învățare explicată
- ◆ Cum să-ți elaborezi propriul stil de învățare
- ◆ Primii trei dintre cei cinci R: cum să fii mai plin de resurse, cum să-ți amintești mai mult și cum să fii mai rezistent
- ◆ Ideea ciclului de învățare
- ◆ Cum să fii mai creativ și ideea de inteligențe multiple
- ◆ De ce învățarea plătește

PARTEA A II- a ARATĂ CA UN ȘUIERAT



O PROPOZIȚIE CHEIE DE REȚINET DIN ACEASTĂ PARTE

Așadar, nu vă gândiți la vechii 3R, ci la noile 5R incitante: ingeniozitate, amintire, rezistență, reflexivitate și receptivitate. Aceste abilități se află în centrul a ceea ce face un student competent pe tot parcursul vieții.

UN GÂND FAMOS DE LUAT ÎN VEDERE

Succesul pe piață depinde din ce în ce mai mult de învățare, totuși majoritatea oamenilor nu știu cum să învețe.

Chris Argyris

4

Învățare

WCÂND MAI MAI MULTI OAMENI SE GÂNDEASC LA ÎNVĂȚARE , SE Gândesc direct în mijlocul unei experiențe de învățare. Dar știi mai bine! Ai văzut cum mintea ta trebuie să fie dinamizată înainte de a începe să înveți. Știi că trebuie să ai o înțelegere mai largă a învățării sau a modului în care înveți să înveți.

Să presupunem că sunteți pregătit și pornit pentru a învăța. Cum poți îmbunătăți modul în care îți folosești mintea? Cum te poți asigura că devii un student competent? Acum că înțelegi informațiile de bază despre creierul tău și de ce este ușor să-ți irosești efortul dacă nu ești în starea de spirit potrivită și dornic să începi, această parte a cărții conține câteva dintre răspunsuri și câteva dintre tehnicile cheie.

Iar când ai terminat această parte, „Du-te,” trece la partea a III-a. Așa cum era important să te pregătești dinainte, tot așa este esențial să fii constant, devenind capabil să schimbi și să adaptezi felul în care faci lucrurile după ce ai învățat ceva. În acest fel, îți vei folosi mintea mai eficient.

Este posibil să adoptăm o viziune reduționistă a învățării care presupune că aceasta este pur și simplu suma câtorva tehnici și abilități. Cu toate acestea, în mod clar nu este cazul. Învățarea este un lucru complex, alunecos. După cum ați văzut din capitolele anterioare, tehnicile sunt doar o mică parte a poveștii. Dacă învățarea ar fi un aisberg, atunci tehnicile ar fi puțin vizibil deasupra suprafeței. Ceea ce se află sub apă, auto- înțelegerea emoțională și psihologică pe care am explorat-o și zonele care urmează să vină, ar fi cea mai solidă gheață ascunsă vederii celor mai mulți oameni. Veți vedea cum este cazul când vă explic, la pagina 82,

că vechile „3R” cu care mulți dintre noi am crescut la școală nu mai sunt la fel de relevante în lumea de astăzi. În special, veți vedea cum două dintre noile „5R”, Reflecting and Responsiveness, vin *după* ceea ce este considerat în mod normal ca învățare și sunt tratate în partea a III-a.

Odată ce ai ajuns în acel moment în care ești gata în mod conștient să începi să înveți, când realizezi că vrei să faci ceva, dar nu poți, trebuie să treci printr-o serie de etape pentru a dobândi competență în domeniul pe care l-ai ales.

Luați exemplul conducerii unei mașini. Pentru început, nici nu știi că vrei să înveți să conduci o mașină. Apoi, devii conștient că nu poți face ceva ce vrei să faci. Poate că în adolescență te-ai uitat pe unul dintre părinții tăi conducând și ai început să te întrebi cum ar fi. Sau ai avut un frate sau o soră mai mare care părea să se distreze mai mult decât tine pentru că știa să conducă.

Așadar, înveți cum să o faci, dar rămâi foarte conștient de modul în care asumi fiecare aspect al sarcinii, uitându-te dureros în oglindă, semnalând și apoi manevrând în drum într-un mod foarte mecanic și mergând înainte și înapoi în timp ce încerci să dai înapoi mașina într-un spațiu mic de parcare. În cele din urmă, poți face orice lucru fără să fii conștient de ceea ce faci. Puteți conduce cu schimbarea vitezei, uitându-vă instinctiv în oglindă din când în când și discutând în timp ce faceți acest lucru.

Cu alte cuvinte, ai trecut cerc complet de la a nu fi conștient că ai fost un șofer incompetent la a fi competent, atât de priceput încât nici măcar nu observi ce faci. Majoritatea comentatorilor sunt de acord că procesul arată astfel:

Incompetență inconștientă

Incompetență conștientă

Competență conștientă

Competență inconștientă

Acest proces se află în centrul învățării și a învățării să înveți. Recent, dr. Peter Honey și cu mine ne-am apucat să încercăm să descoperim care sunt abilitățile cheie de a învăța să înveți.

Din câte știm, nimeni nu a încercat sistematic să exploreze și să definească această zonă, în ciuda interesului crescând pentru ea. Pentru a face acest lucru, am întrebat o serie de persoane interesate să afle care au considerat că sunt elementele cheie ale acestui concept mare și dificil. Apoi, am efectuat un sondaj în rândul unui grup mult mai mare și le-am rugat să ierarhească elementele în ordinea importanței. Rezultatele au fost fascinante. Respondenții ne-au spus că cele 30 enumerate mai jos au fost fie critice, fie foarte importante pentru ei:

Clasament	Descriere	%
1	Să identifici cât de mult din învățarea ta este solitar și cum mult colaborativ	85.9
2	Alegerea de a învăța online	85.3
3	Utilizarea media sau a cărților despre învățare	85.3
4	Planificarea utilizării unui anumit mediu și apoi încercarea acestuia	84.1
5	Modelarea sau imitarea conștientă a altora	82.4
6	Distingerea între învățarea formală și informală experiențe	81.8
7	Păstrarea unei evidențe scrise a învățării tale	81.8
8	Practicarea sau consolidarea stilurilor subtilizate	81.8
9	Identificarea cât de mult din dvs	
10	A afla cum învață alți oameni	81.2
11	Împărtășirea învățării într-o serie de „cumuri”	80.6
12	Căutând continuu să adăugați noi tehnici de învățare repertoriu din toate sursele posibile	80.0
13	Identificarea cât de mult din învățarea dvs. reprezintă fapte absorbante sau informații versus experiențe sau încercări și erori	80.0
14	Persistarea cu noi metode sau tehnici de învățare până când acestea devin mai ușor	80.0
15	Explorarea obișnuită a modului în care înveți	78.8
16	Gândind la diferite sentimente, plăcute și neplăcute, declanșate de diferite experiențe de învățare	78.2
17	Concentrarea pe dezvoltarea stilului(elor) preferat(e) de învățare	77.6
18	Experimentarea, pe bază de încercare și eroare, cu moduri diferite de învățare	77.6
în	mod deliberat învățarea provocatoare op	
20	Utilizarea hărților mintale sau a diagramelor păianjen	75.9
21	Folosind în mod conștient un model de învățare, de exemplu, învățarea ciclului sau ideea de inteligențe multiple	75.9
22	Gândiți-vă la motivele dvs. de învățare, la cele originale și la cele care te țin să mergi	75.9
23	Utilizarea tehnicilor de activare a memoriei	74.4
24	Utilizarea unei varietăți de abilități sau tehnici de studiu	74.7

Rang	Descriere	%
25	Înțelegerea diferitelor roluri jucate de oameni atunci când învață împreună	74.1
26	Intră în contact cu sentimentele sau emoțiile care împrăștie învățarea	72.4
27	Răspunzând la întrebarea „Cum pot îmbunătăți modul în care învăț?”	72.4
28	Învățând de la oameni care o fac diferit	70,0
29	Acceptarea experiențelor accidentale, neplanificate și descoperirea modului în care acestea contribuie la învățarea ta	70,0
30	Efectuarea de activități pentru a consolida abilitățile de învățare și/sau a depăși punctele slabe	70,0

Sursa: Peter Honey și Bill Lucas

Am fost surprinși de nivelul ridicat de consens pe care l-a arătat acest sondaj.

Ce crezi? Sunteți de acord cu această selecție? Există tehnici pe care le folosiți k pentru a vă dezvolta propria învățare, care nu sunt enumerate aici? Există ceva pe această listă care te-a surprins? Câte dintre aceste tehnici simțiți că aveți ca parte a resurselor pe care le utilizați ca cursant?

Dacă te uiți la aceste 30 de abilități, ele se încadrează în trei categorii mari: a te înțelege pe tine însuși ca student, a învăța să folosești noi tehnici și a învăța despre învățare.

ÎNȚELEGEREA PE TINE ÎNSUȘI CA ÎNVĂȚĂTOR

Este de așteptat că veți dori să vă cunoașteți puțin mai bine. Exemple de domenii utile de explorat din sondajul nostru ar include:

- ◆ Să identificeți cât de mult din învățarea ta este solitar și cât de mult este colaborativ.
- ◆ Identificarea cât de mult din învățarea dvs. este pasivă versus activă.
- ◆ Identificarea cât de mult din învățarea dvs. absoarbe fapte sau informații noi față de învățarea experiențială.

ÎNVĂȚAREA UTILIZĂRII NOILOR TEHNICI : 5R S

Până acum, în această carte, ați citit despre o serie de tehnici noi de învățare, inclusiv aceste abilități de „pregătire pentru a învăța”:

- ◆ Modelarea sau imitarea conștientă a altora.
- ◆ Gândirea asupra diferitelor sentimente – plăcute și neplăcute – declanșate de diferitele experiențe de învățare.
- ◆ Gândește-te la motivele tale pentru a învăța – cele originale și cele care te țin în continuare.
- ◆ Înțelegerea diferitelor roluri jucate de oameni atunci când învață împreună.
- ◆ Intră în contact cu emoțiile care răspândesc învățarea.

Cele mai multe dintre restul listei noastre sunt tehnicile de care aveți nevoie dacă doriți să deveniți un învățat eficient.

Lasă-mă să te duc înapoi în zilele tale de școală pentru un moment. Pentru cei mai mulți dintre noi, instrumentele esențiale sau abilitățile de bază ale copilăriei au fost așa-numiții 3R: scriere, aritmetică și citire. Deși acestea rămân abilități de bază, ele nu mai sunt singurele care trebuie dobândite în Era Cunoașterii.

Academicul britanic Guy Claxton a produs o analiză convingătoare a acestei probleme în *Wise-Up: The Challenge of Lifelong Learning*. Claxton pledează pentru un set diferit de 3R: reziliență, inventivitate și reflexivitate. Acestea, afirmă el, sunt noile domenii de bază de competență asupra cărora ar trebui să se concentreze cursantul pe tot parcursul vieții. Sunt mult mai largi decât vechile 3R. Și acesta este ideea – ei se referă la lumea reală a învățării pe tot parcursul vieții, unde atitudinile și abilitățile sunt mult mai importante decât posesia unor cunoștințe specifice.

Sunt de acord cu el. Dar, mai există două domenii foarte importante: amintirea și receptivitatea. Memoria este cheia atât de mult din învățarea noastră, în special memoria pentru tehnici și abordări, mai degrabă decât memoria pentru fapte. Într-o era electronică, acest ultim atribut este din ce în ce mult mai puțin important. Și capacitatea de a se adapta este adevăratul atribut de care au nevoie cei care învață pe tot parcursul vieții pentru a putea schimba felul în care fac lucrurile în viața lor.

Așadar, nu vă gândiți la vechii 3R-uri, ci la noile 5R-uri interesante: ingeniozitate, amintire, rezistență, reflexivitate și receptivitate. Aceste abilități se află în centrul a ceea ce face un student competent pe tot parcursul vieții.

Ingeniozitatea, amintirea și rezistența sunt tratate în partea a II-a, în timp ce reflexivitatea și receptivitatea sunt explorate în detaliu în partea a III-a, deoarece tind să apară după o experiență de învățare.

ÎNVĂȚAȚI DESPRE ÎNVĂȚARE

Dacă acceptați ideea că învățarea este la fel de importantă ca și matematica și alfabetizarea, este firesc să doriți să aflați mai multe despre teoria învățării.

Cea mai evidentă modalitate de a învăța despre învățare în general este citirea cărților sau folosirea altor medii pentru a afla despre subiect. Citirea unei cărți precum *Power Up Your Mind* este un exemplu bun, la fel și vizionarea unui program de televiziune despre cum funcționează creierul tău sau folosirea unui CD-Rom pentru a afla despre stilurile de învățare. Mai devreme în acest capitol, am explorat ideea că învățarea este o progresie de la incompetența inconștientă la competența inconștientă prin incompetența conștientă și competența conștientă. Pentru majoritatea oamenilor, etapa în care devii competent în mod conștient este cea mai importantă, de unde și subtitlul acestei părți a cărții. Deci, dacă sunteți interesat să obțineți tot ce este mai bun din mintea dvs., veți dori să citiți despre subiect în general. Ați întâlnit deja teorii care v-ar putea fi de folos.

În lista noastră există două exemple evidente:

- ◆ diferențierea între învățarea formală și informală și
- ◆ înțelegerea diferitelor roluri jucate de oamenii care învață împreună.

Este un paradox de a învăța să înveți că este dificil să lași interesul tău să rămână la un nivel teoretic. În acest sens, este destul de diferit de a învăța despre, să zicem, arhitectură. S-ar putea să aflați despre cum au fost proiectate casele medievale, dar nu ați dori neapărat să vă grăbiți să construiți una. Interesul tău rămâne valabil fără să fii

nevoit să treci de la teoretic la practic. Cu învățare, acest lucru este mai puțin probabil să fie cazul. S-ar putea ca până când nu ai experimentat ceva, nu l-ai interiorizat cu adevărat. Citirea despre a învăța să învețe, mai degrabă decât a face asta, este în mod inherent probabil să fie frustrant! Este probabil că veți dori să aplicați cunoștințele pe care le-ați dobândit în propria viață.

O pauză pentru un moment și gândiți-vă la cei 5 R din propria viață de învățare. De exemplu, cât de rezistent ești ca student? Sau, altfel spus, ce faci când lucrurile devin grele? Rămâi cu ea sau renunți? Aveți strategii pentru a rezolva lucrurile? Ce zici de inventivitatea ta? Îți faci timp să reflectezi la ceea ce ai învățat? Dacă da, cum faci asta?

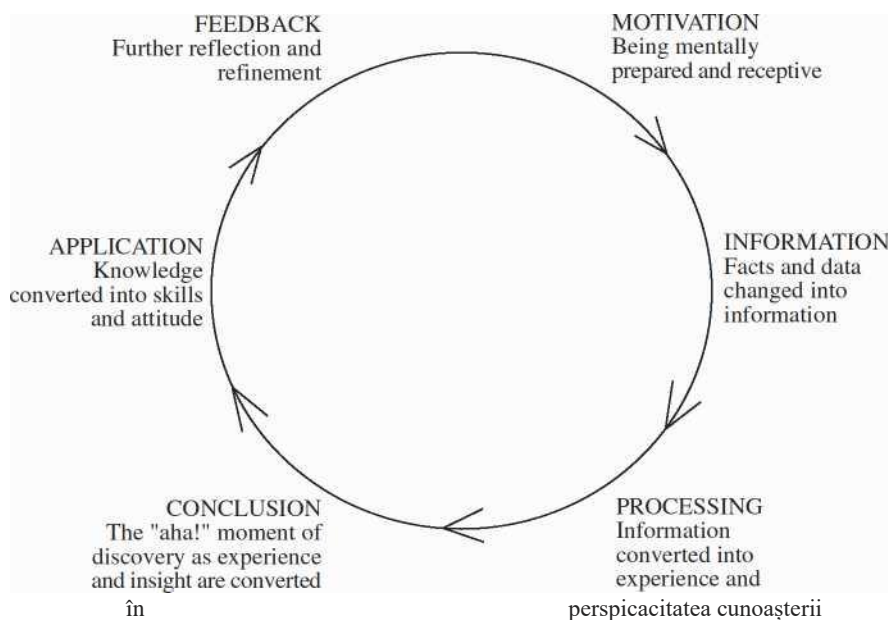
A ÎNVĂȚAT GGCLE

Grădinarii buni vor să învețe despre ciclul anotimpurilor. Oamenii care iubesc bricolaj-ul vă pot spune exact cum să faceți o anumită sarcină. Oricine a gătit ceva știe că trebuie să ai o idee despre cum vei crea o masă, chiar dacă nu ești genul de persoană care să urmeze o rețetă. Același lucru este, desigur, valabil și pentru învățare.

Cursanții competenți tind să dorească să știe puțin despre teoriile care stau la baza unei activități atât de importante. Din păcate, au existat câteva noțiuni foarte greșite atașate învățării de mult prea mult timp. Una dintre cele mai dăunătoare dintre acestea este IQ-ul, ideea că există un singur mod în care poți fi inteligent. Un altul este uneori denumit „tabula rasa” sau „arzia curată” a învățării. În această abordare, cursantul este văzut ca un vas gol care așteaptă să fie umplut cu cunoștințe. Elevii sunt ființe pasive care așteaptă ca profesorii lor să le învețe. Aceste două idei au otrăvit, în opinia mea, sistemele școlare ale lumii și au dat departamentelor de formare ale atâtor organizații mari o boală gravă. Boala pe care au prins-o este, desigur, problema pasivității. Aceasta este uneori numită „cretă și vorbește”, un obicei ciudat prin care elevii sunt așezați pe rânduri și li se vorbește în timp ce copiază cu sârguință ceea ce se spune. Este foarte inefficientă ca metodă de învățare.

Învățarea este în esență o experiență activă. Unul dintre primii teoreticieni care a descris acest lucru în mod convingător a fost David Kolb, care a articulat ceva numit „învățare experiențială”, acum văzută pe scară largă ca un model de învățare eficientă. El a susținut că învățarea începe de la experiența reală. Este urmată de observații din reflecție și duce la crearea unui nou model sau teorie. Aceasta este urmată, la rândul său, de experimentare activă și rafinare ulterioară.

Pentru mulți din lumea afacerilor, acest lucru are un sunet de adevăr, urmând ca și ciclul de dezvoltare a produsului cu care mulți sunt familiarizați. Expertul suedez în cunoștințe Klas Mellander merge mai departe și propune o dezvoltare a ciclului lui Kolb după cum urmează:



Gândește-te la ceea ce ai învățat în ultima lună. Ai avut ceva "aha!" momente?

O

Dacă da, care au fost? Dacă nu, cum ați descrie procesul prin care aveți tendința de a învăța? Se potrivește cu vreunul dintre modelele la care ne-am uitat până acum?

Pentru mine, diagrama de mai sus arată o descriere mai realistă a ceea ce se întâmplă atunci când învățăm, deși dacă crezi că vei avea întotdeauna acel „aha!” sau „eureka!” momentul în care vă înșelați, așa cum

veți vedea în capitolul următor. Cu siguranță există multe momente în care lucrurile se îndreaptă brusc astfel, dar în general, învățarea este mult mai dezordonată

Modelul lui Mellander este cu adevărat util pentru a evidenția unul dintre cele mai puternice moduri prin care învățarea ajută indivizii și organizațiile să aibă succes. Aceasta se realizează prin captarea cunoștințelor tacite și, prin urmare, ascunse care au fost învățate, care vor fi de o utilizare limitată dacă nu pot fi împărtășite.

Un alt mod de a privi modelul lui Mellander este să ne gândim la orice experiență de învățare ca având patru etape diferite. Am folosit exemplul de a face o omletă pentru a ilustra acest lucru.

Știi ce : recunoașteți o omletă și ați mâncat una

Aflați cum : ați citit o rețetă și ați încercat să gătiți una

Știi de ce : Știi de ce este important să nu introduceți cojile de ou în amestec și de ce untul nu trebuie să fie prea fierbinte

Îți pasă de ce : Îți pasă de ce este important să ai ingrediente de bună calitate și cum se potrivesc omletele într-o dietă echilibrată

Vezi dacă ai putea să desenezi un model sau o diagramă a modului în care crezi că înveți.

DIFERITE TIPURI DE ÎNVĂȚARE

Este foarte ușor să ajungi să te gândești atât de general la conceptul de învățare încât nu reușești să observi că există moduri foarte diferite de a face acest lucru.

A *Gândiți-vă la o zi de lucru tipică din viața dvs. Folosind graficul de pe verso, calculați câte diferențe diferite tipuri de învățare pe care le experimentați. Pentru fiecare dintre categorii, vezi dacă poți veni cu cel puțin un exemplu. Acum, gândiți-vă la toate învățărilor din ultima lună. Îl poți clasifica folosind aceste titluri? Mai sunt și altele la care te poți gândi?*

Tipuri de învățare

Permanent — a face față unei situații emoționale dificile , a-ți spune scuze	De unică folosință — învățarea unui nou - program de calculator, asamblarea unui nou set de rafturi ambalate
Formal — a merge la facultate, a participa la un curs de formare	Informal — urmărirea unui coleg pe care îl admiri gestionând o întâlnire, vorbind despre ceea ce ai crezut despre un nou film cu familia ta
Acreditat extern - luarea unui MBA, obținerea unui certificat pentru salvarea vieții	Doar pentru interes personal - săpați un iaz în grădina dvs., învățați să vă dați gresie în baie
Social — să înveți să joci în echipă, să lucrezi la un nou proiect cu un grup de colegi	Individual — citind o carte, navigand pe internet
Obligatoriu — a merge la școală, a merge la un curs de formare pe care nu l-ai ales	Voluntar — decizi să navighezi pe internet, să înveți cum să vorbești franceza

Mulți oameni consideră că dintre aceste zece categorii diferite, „informal” conține cele mai multe articole. Și tu? Dacă ești de acord, de ce crezi că este asta? Dacă nu, care a fost categoria în care s-a încadrat cea mai mare parte a învățării tale?

Ați putea încerca să vă concentrați asupra unui alt tip de învățare în luna următoare?

ÎNVĂȚARE — PE SCURT

□s

YOU HAVE LEARNED:

- ✓ about conscious and unconscious competence and the learning cycle
- ✓ about the range of elements that go to make up learnacy
- ✓ that, to be a competent learner, you need to understand yourself as a learner, learn to use new techniques, and continue to learn about learning
- ✓ that learning is a process of experience
- ✓ that there are different types of learning



KEY IDEAS

Learnacy
Learning to learn
Conscious and unconscious competence
The new 3Rs
The 5Rs
Tabula rasa
Experiential learning

{■i



5

Înțelegerea pe tine însuși ca învățător

Cea mai rea dintre toate înșelăciunile este auto-amăgirea pe care nu mai trebuie să o învățăm.
după Platon

MULȚI DINTRE NOI ȘTIM CE FEL DE CĂRȚI PREFERĂM SĂ CITIM. UNII oameni iubesc thrillerurile și urăsc science-fiction, alții preferă biografiile sau romanele istorice. Același lucru este valabil și pentru obiceiurile noastre alimentare. Poate preferați mâncarea indiană sau chinezească, vegetariană sau organică, degetele de la cartofi sau orezul și așa mai departe.

Dar, cum rămâne cu învățarea ta? Pentru a fi un cursant competent, trebuie să știi puțin mai multe despre tipul de cursant care ești. Dacă nu îți iei timp să afli mai multe, s-ar putea să te înșeli crezând că nu poți face ceva când de fapt poți. Ce este special la tine și la felul în care preferi să înveți? Și ce poți face pentru a lucra în acele zone din tine care sunt mai puțin dezvoltate?

Există trei factori principali care determină stilul tău de învățare:

- 1 Unde preferi să înveți.
- 2 Cum iei informațiile cel mai ușor.
- 3 Cum te descurci cu informațiile pe care le-ai primit.

Te-ai uitat deja la prima dintre acestea în capitolul 3. Acum, trebuie să te gândești la modul în care celelalte două îți afectează viața.

Luați în considerare următoarele două exemple.

Jennie are un simț vizual puternic dezvoltat și preferă să preia informațiile sub formă picturală. Îi place să folosească flipchart-uri sau PowerPoint pentru a vizualiza concepte și pentru a o ajuta să rezolve probleme. Ea se uimește când colegii de la serviciu îi dau documente scrise dens pe care să le comenteze. Îi place să gândească în mare și îi place să fie creativă și deschisă atunci când are de-a face cu informații noi. Este foarte mult o persoană de după-amiază și iubește activitățile de grup. Ea se aruncă în proiecte și învață multe din ele, îi place să dezvolte rețele și să facă muncă voluntară în comunitate. Jennie este foarte confortabil să-și afișeze opiniile în cadrul întâlnirilor; într-adevăr, ea folosește adesea astfel de ocazii pentru a afla ce crede cu adevărat despre o problemă.

John se încremenește în interior când managerul lui îi cere să-și dea părerea restului echipei fără nicio informare în prealabil. Este cel mai bun în situații structurate și urăște ambiguitatea sau incertitudinea de orice fel. Ar prefera mult să absoarbă informații dintr-un e-mail pe care îl poate citi în tren în drum spre serviciu. La fel ca și Jennie, lui John îi place să rezolve probleme, dar abordarea lui de a trata informațiile este destul de diferită. Preferă să analizeze faptele într-un mod logic, preferând sisteme și concepte. Lui John îi place să meargă pe cont propriu, permițând unei ordine sensibile să se stabilească pe gândurile sale, uneori îngrijorător de contradictorii. Este tăcut și aparent retras în multe întâlniri și prinde viață doar pe terenul de squash sau tenis. El este reticent să se schimbe dacă cazul intelectual nu a fost făcut fără îndoială.

John este diferit de Jennie și amândoi sunt diferiți de tine sau de mine. Fiecare dintre noi operează în medii diferite, preia informațiile în mod diferit și tratează cu acestea în moduri distincte. Nici John, nici Jennie nu sunt mai buni decât celălalt; într-adevăr, fiecare are abilități utile atât pentru afaceri, cât și pentru viața de acasă.

Să ne concentrăm în primul rând asupra modului în care informațiile ajung la creierul tău.

CUM IEI INFORMAȚIILE

Preluati informații prin intermediul celor cinci simțuri care sunt introduse în creierul vostru. Patru simțuri - auzul, unele dintre vedere, atingere și gust -

toate trec prin trunchiul cerebral, creierul tău primitiv. Cu toate acestea, mirosul ajunge direct la amigdala și în nervii olfactiv ai sistemului dumneavoastră limbic sau a creierului mamiferelor. Simțul mirosului este, prin urmare, cel mai rapid dintre simțurile tale care se înregistrează cu tine. (Poate că supraviețuirea noastră ca specie a depins de capacitatea noastră de a discerne carnea care este „off” sau mirosurile rivalilor noștri!) Majoritatea oamenilor preferă în mod natural unul dintre simțurile lor față de celelalte.

Folosindu-ți simțurile



Gândește-te la ziua ta de până acum. Pe care dintre simțurile tale l-ai folosit cel mai mult? Care dintre simțurile tale A sunt cele pe care te bazezi cel mai mult? Răspunsul tău este același pentru viața ta acasă ca și pentru serviciu?

Cele mai comune trei moduri de a primi informații sunt prin ochii tăi, prin urechi sau „prin” corpul tău. Vezi lucruri, auzi lucruri sau te implici direct experimentând-le, implicând adesea atingere.

Cum iei cel mai bine informațiile? Îți folosești ochii, urechile sau corpul?

- ☐ Ai tendința să stai drept în ședinte și să încerci mereu să privești vorbitorul în ochi?
- ☐ Preferi să citești decât să fii citit, smulgând adesea instrucțiuni de la alte persoane?
- ☐ Ești genul de persoană care își amintește mereu o față?
- ☐ Folosești hărți în loc să te bazezi pe instrucțiuni verbale?
- ☐ Ai grijă să-ți coordonezi aspectul?
- ☐ Sunteți primul care se ridică și merge la flipchart și reprezintă o problemă ca a diagramă?

O

Dacă ai răspuns afirmativ la majoritatea acestor întrebări, atunci probabil că te bazezi cel mai mult pe ochii tăi. \\ /P

- ☐ Te trezești că repeți cuvintele folosite de un prezentator sau dai cu putere din cap atunci când cineva îți vorbește?
- ☐ Poate chiar te uiți în spațiu și pari într-un vis cu ochii deschiși, în timp ce îți asculți gândurile în cap?
- ☐ Îți place să asculți muzică și radio?
- ☐ Ești genul de persoană care își amintește mereu un nume?
- ☐ Ești bucuros să te bazezi pe instrucțiuni verbale?
- ☐ Spuneți glume și vă bucurați de o dezbatere bună atunci când rezolvați probleme?
- ☐ Îți place să folosești telefonul?

Dacă ai răspuns da la majoritatea acestor întrebări, atunci probabil că te bazezi cel mai mult pe urechile tale.

- ☐ Uneori te prăbușești pe scaun în timpul întâlnirilor, frustrat că nu te poți ridica și să te plimbi?
- ☐ Îți place să te joci cu pixul, cu un cauciuc, cu organizatorul personal sau cu hărțile în timp ce cineva vorbește cu tine?
- ☐ Îți plac activitățile în aer liber?
- ☐ Ai tendința să-ți amintești mai degrabă ce sa întâmplat decât numele sau chiar fața cuiva?
- ☐ Ești expresiv cu corpul tău?
- ☐ Ești genul de persoană care vrea să-ți suflece mânecile și să o facă în loc să vorbească despre asta?
- ☐ Îți place să faci afaceri în timp ce desfășori o activitate în același timp?

Dacă ai răspuns da la majoritatea acestor întrebări, atunci probabil că te bazezi cel mai mult pe corpul tău.

Majoritatea oamenilor preferă una dintre aceste moduri de a prelua informații . Unii oameni, în special cei care au lucrat în mod conștient pentru a dezvolta stiluri diferite, se pot simți confortabil în două sau trei dintre ele. Într-un grup tipic de oameni, aproximativ o treime va pre-

să-și folosească ochii, o treime urechile și o treime trupurile. Niciun fel nu este mai bun decât celelalte: pur și simplu sunt diferite.

În majoritatea locurilor de muncă, informațiile sunt împărtășite folosind cuvântul scris sau prin instrucțiuni verbale. În ședințe, ca în majoritatea sălilor de antrenament, oamenii nu sunt în mod normal încurajați să se ridice și să se miște, când este exact ceea ce ar dori să facă o proporție considerabilă de oameni.

Câțiva dintre liderii pe care i-am intervievat sunt puternic vizuali. Hilary Cropper, directorul executiv al FI Group, este un bun exemplu:

Îmi plac pozele. În ședințele de conducere nu pot rezista să mă ridic la flipchart. Desenarea unei idei transmite un concept mult mai clar decât numerele. Puteți exprima în imagini ceea ce încă nu puteți exprima în cuvinte.

Chris Mellor, director general al grupului Anglian Water, este similar: „Am tendința de a vizualiza concepte, de a gândi în metafore”.

Jayne-Anne Gadhia, directorul general al Virgin One Account, vorbește în termeni puternici vizuali. Își amintește vizual lucrurile, evitând orice documente. Și, atunci când se luptă cu un concept dificil, ea vorbește despre „deschiderea unei uși” în mintea ei pentru a găsi unul dintre modelele ei pentru a „întreba” ce ar face ei în situație.

Când mă întâlnesc cu directori seniori, sunt din ce în ce mai conștient de cât de important și greșit înțeles este acest aspect al învățării. Mulți oameni pur și simplu strălucesc atunci când li se prezintă doar cuvântul scris, dar sunt instantaneu angajați dacă comunicarea se face prin intermediul unei diagrame sau diagramă.

Cum ați putea tu și organizația dvs. să îmbunătățiți gama de stiluri de comunicare? Ce ai putea face pentru a-ți extinde propria gamă de stiluri de comunicare și, astfel, a le crește eficiența?

Lista de pe verso conține multe dintre modulele comune în care informațiile sunt partajate într-o companie. Alege câteva tehnici pe care nu le folosești și grupează-le sub cele trei titluri de ochi, urechi și corp pentru a le adăuga la repertoriul tău.

V colorful flipcharts	V intranet
V whiteboards	V OHPs
V post-it notes	V interactive display boards
V postcards	V graffiti boards
V short, personalized emails	V music
V cartoons	V role play/drama
V posters	V team briefings
V video	V games
V newsletter	V word of mouth

Experiența clientului Centrica

Când compania britanică Centrica a dorit să comunice personalului său câteva mesaje cheie despre clienți, a ales o modalitate neobișnuit de imaginativă de a atrage urechile, ochii și corpurile cu un labirint de învățare.

Centrica s-a extins rapid de la o companie care deținea British Gas la o organizație largă de servicii, care include o ramură de servicii financiare, Asociația Automobile (AA), servicii de recuperare în caz de avarie și asigurare și diverse alte întreprinderi pe piețele de telecomunicații și securitate la domiciliu.

Pe măsură ce aceste achiziții și noi proiecte au avut loc, provocarea de învățare a fost cum să convingi 32.000 de oameni să înțeleagă mai multe despre clienți și oportunități și apoi să potrivească nevoile lor cu gama completă de produse și servicii disponibile - pe scurt, să implice toată forța de muncă, oferindu-le o imagine de ansamblu, o poveste și o experiență interactivă.

Purple Works, o companie specializată în învățare și comunicare, a conceput un concept de învățare care se baza pe reunirea informațiilor despre clienți, produse și servicii din toate părțile afacerii și apoi prezentarea acestora sub forma unei expoziții mobile, interactive.

Ideea, care sa dovedit a avea un succes remarcabil, a fost de a crea o experiență de învățare multimedia interactivă sub forma unei expoziții, o „learnibition”. Echipa de creație, condusă de directorul general al Purple Works, Mark Watson, s-a bazat pe cele mai bune tehnici de afișare interactivă a muzeului, cum ar fi cele adoptate de Muzeul Științei din Londra, și din cea mai inovatoare practică în comunicarea internă și externă.

Designul a asigurat că toate stilurile de învățare au fost satisfăcute și că există ceva pentru fiecare angajat, indiferent cât de experimentat sau neexperimentat. Au existat panouri vizuale mari pentru cei care preferă să folosească

ochii lor. Au fost activități conversaționale destinate celor cărora le place să asculte. Au existat cutii interesante fixate pe afișaj care i-au îndemnat pe cei cărora le place să atingă și să experimenteze lucruri să le deschidă. Angajaților li s-a permis să învețe în propriul ritm și să se concentreze asupra informațiilor relevante pentru ei.

Această abordare a permis Centrica să învețe despre clienții săi și nevoile lor în schimbare într-un mod rapid și rentabil. De asemenea, a permis angajaților să se conecteze cu imaginea de ansamblu a Centrica ca un nou tip de afacere care vinde o gamă de produse, în principal cumpărate de acasă, pe lângă gaz.

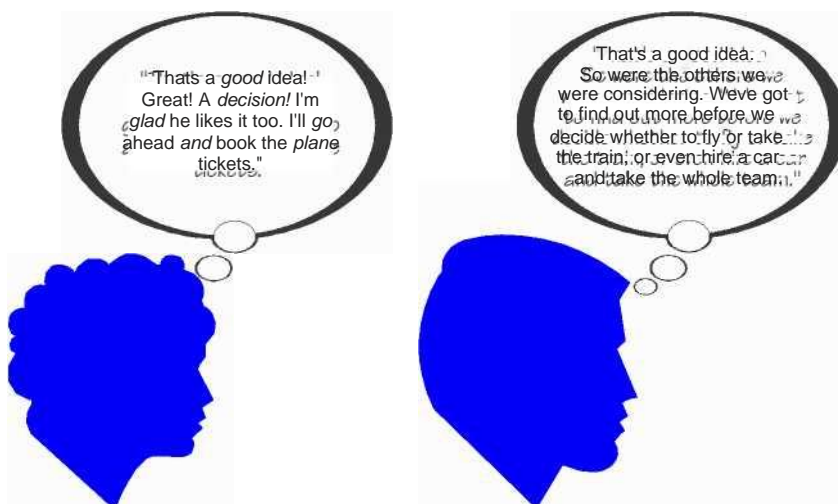
Cum ai putea organiza o comunicare mai imaginativă la locul de muncă? Știind ceea ce știți acum despre necesitatea de a oferi informații într-o varietate de moduri, cum ar putea afecta acest lucru modul în care gestionați întâlnirile? Consultați paginile 100-101 pentru mai multe idei despre cum să organizați întâlniri prietenoase pentru creier.

TRATEAZĂ CU INFORMAȚIILE

Modul în care ne ocupăm de informațiile pe care ni le aduc simțurile depinde foarte mult de tipul de personalitate care suntem. Personalitatea noastră este un factor determinant al modului în care percepem informațiile. La cel mai simplu nivel, doi oameni pot vedea lucruri diferite în aceeași imagine.

Acest lucru poate fi și mai marcat atunci când sunt implicate cuvinte.

Așadar, dacă cineva vă spune „Este o idee bună!”, puteți auzi oricare dintre cele două alternative de mai jos:



Psihiatrul elvețian Carl Jung a fost primul care a descris acest domeniu în detaliu. El a împărțit oamenii în simțitori, gânditori, senzori și intuitori. Gândirea lui Jung a influențat multe dintre testele actuale folosite pentru a descrie stilurile individuale de personalitate. Unul dintre cele mai utilizate este Myers-Briggs Type Indicator™. Aceasta urmărește să descopere preferințele naturale ale unei persoane. Există 16 tipuri de bază, bazate pe patru stiluri principale: gânditori intuitivi, gânditori sensibili, simțitori intuitivi și simțitori sensibili. Aceste patru stiluri vor tinde să reacționeze în moduri previzibil diferite atunci când adună informații și se ocupă cu lumea. Deci, de exemplu, gânditorii care simte vor prefera să se bazeze pe fapte concrete, unde intuitorii se vor baza mai mult pe toate impresiile. Unul dintre avantajele abordării Myers-Briggs este că nu judecă și se transferă bine între mediul acasă și cel de lucru.

Ați văzut deja acest tip de abordare când ați aflat despre cele două părți ale creierului și despre teoriile dezvoltate de Ned Hermann.

EFFECTUAREA STILULUI DVS. DE ÎNVĂȚARE

Psihologii britanici Peter Honey și Alan Mumford au dezvoltat un test care este utilizat pe scară largă în organizații de toate felurile. Testul se concentrează în principal pe al treilea dintre cele trei elemente care compun stilul de învățare al unui individ, modul în care sunt tratate informațiile. Identifică patru stiluri de învățare: activist, reflector, pragmatist și teoretician.

Fără să știi mai multe, care cuvânt crezi că te descrie cel mai bine ca învățător?

Descrierile lui Honey și Mumford oferă o modalitate accesibilă de a determina modul în care preferați să puneți în acțiune informațiile pe care le-ați absorbit. Deși nu descriu toate elementele cheie ale unui stil de învățare, ele oferă o viziune realistă și accesibilă asupra personalității tale de învățare.

Dacă ești *activist*, ești genul de persoană care se grăbește să-ți suflecă mânecile și să se blocheze. Vă bucurați de imediata

experiențe și sunt entuziasmați de orice nou. Ai tendința de a acționa mai întâi și de a gândi mai târziu. Ți place să fii activ și de îndată ce ți se oferă o problemă, ai început să faci brainstorming soluții la aceasta. Probabil că ești gregar din fire.

Motto-ul tău este: „Voi încerca orice o dată”.

Dacă ești un *reflector*, ai tendința să te retragi față de experiențe, în întâlniri probabil că ieși un ban din spate. Ți place să absorbi o serie de date înainte de a lua orice decizie. Preferi să vezi cum merg lucrurile înainte de a-ți oferi o părere proprie. Probabil că ești precaut din fire.

Motto-ul tău este: „Va trebui să mă gândesc la asta”.

Dacă ești un *teoretician*, ai tendința de a gândi lucrurile într-o - secvență logică până când le poți face să se potrivească într-un tipar. Ți plac modelele, sistemele și regulile. Ți place să fii detașat și analitic. Poți fi un gânditor riguros util și cineva care nu se va clinti de la o opinie doar pentru că nu se potrivește viziunii tale asupra lumii.

Motto-ul tău este: „Dar cum se potrivește cu...”

Dacă ești un *pragmatist*, ești mereu dornic să încerci idei. Întotdeauna experimentezi. Vrei să te descurci cu lucrurile și să nu stai să vorbești. După ce ai auzit ceva interesant, doriți să îl testați imediat.

Motto-ul tău este: „Trebuie să existe o cale mai bună”.

Ai avut dreptate la primele impresii despre stilul tău de învățare? Ai ajuns la concluzia, la fel ca mulți oameni, că au existat elemente de două sau trei tipuri în modul în care vă desfășurați activitatea? Puteți efectua o analiză mai detaliată a stilului dvs. de învățare preferat completând un chestionar de autoevaluare de la Peter Honey Learning, vezi paginile 258 și 259.

ÎNVĂȚARE ȘI PREFERINȚE DE INFORMAȚII

Este posibil să fii un activist liniștit și un reflector zgomotos. Aceste categorii nu vă permit să indicați gradul de implicare emoțională pe care îl aveți în calitate de elev. Nici nu fac distincție între variațiile absolut esențiale ale modului în care preluați date: prin ochii și urechile și prin folosirea corpului, pe care am explorat-o mai devreme în acest capitol. Deci, de exemplu, poți fi un teoretician cu o

preferință puternic dezvoltată pentru preluarea informațiilor vizual sau auditiv.

Pentru a rămâne simplu, vă sugerez că o combinație de două cuvinte, câte unul din fiecare dintre următoarele grupuri, vă va oferi o descriere mai completă a dvs. ca cursant.

Ochi sau vizual	Activist	= Learning style
Urechi sau auditiv	Reflector	
Corp sau	Theorist	
kinestezic/fizic	Pragmatist	

Astfel, există 12 combinații diferite posibile: vizual/reflector, auditiv/pragmatist etc. Odată ce recunoașteți aceste descrieri simple ale diferitelor stiluri, munca nu va mai fi niciodată aceeași. Vei fi dintr-o dată mult mai bine pregătit să prezici modurile în care colegii tăi vor reacționa la anumite situații și vor acționa în consecință.

Când ești conștient de stilul tău de învățare preferat, poți lua măsuri pentru a dezvolta acele domenii pe care nu le preferi instinctiv. De asemenea, deveniți mai conștienți de cum și unde ați dori în mod ideal să preluați și să procesați informații. Dacă facilitați o sesiune sau susțineți o prezentare, puteți să vă asigurați că nu rămâneți strict de propriul stil de învățare preferat și riscați să nu reușiți să atingeți cea mai mare parte a audienței! Dacă sunteți cu adevărat interesat, atunci vă puteți elabora și profilurile Hermann Brain Dominance™ și Myers-Briggs™ pentru a vă oferi informații suplimentare.

ÎNVĂȚARE ȘI ÎNTÂLNIRI

Un moment în care stilurile de învățare ale oamenilor sunt deosebit de evidente este în timpul întâlnirilor, așa cum au arătat clar cele două întâlniri contrastante din zilele lui Annie din capitolul 1. Folosind stilurile de învățare Honey și Mumford, puteți vedea cum ar putea reacționa diferitele tipuri:

- ◆ Activiștii sunt ultimii care se stabilesc la începutul unei întâlniri. Vor să facă brainstorming totul și sunt întotdeauna reticenți în a citi orice lucrări care au fost depuse, preferând să vorbească despre

problemele practice ridicate. Atunci când se discută probleme de management pe termen lung, ochii lor strălucesc. Ei sunt adesea văzuți vorbind cu vecinul lor, cu excepția cazului în care întâlnirea este condusă ferm.

- ◆ Reflectoarele pot părea adesea că nu sunt pe deplin cuplate. Ei sunt reticenți să ajungă vreodată la un acord acolo și apoi, preferând să ceară timp pentru a se gândi. Ei se vor bucura de a prezenta lucrări cu noi cercetări sau date de discutat. Le este dificil atunci când sunt necesare decizii urgente și neașteptate la întâlnire. Ei vor avea tendința de a vedea noi propuneri din toate unghiurile și vor fi reticenți în a se stabili imediat pe un singur curs de acțiune.
- ◆ Teoreticienii pot fi, de asemenea, lenți să se stabilească. Este posibil ca aceștia să vorbească despre structuri și idei care i-au interesat, dar care pot fi sau nu relevante pentru întâlnirea în mână. Teoreticienii vor dori să conteste ipotezele de bază care stau la baza oricărui curs de acțiune propus. Ei nu vor dori să fie de acord decât dacă pot vedea cum ceea ce este propus se potrivește cu viziunea lor asupra lumii. Ori de câte ori este luat în considerare ceva care are un grad de risc, ei vor dori să cuantifice incertitudinea. Nu se simt confortabil cu schimbarea până când nu vor vedea noul model în care se încadrează.
- ◆ Este posibil ca pragmaștii să fie dornici să înceapă. Ei nu își fac griji când nu există o agendă, fiind fericiți să se angajeze în orice este oferit spre discuție. Ei au tendința de a fi imprevizibili și sunt susceptibili să aplice cea mai recentă teorie sau idee la orice se discută. Dacă sunt stimulați de ceea ce se discută, vor fi implicați; dacă nu, pot fi perturbatoare. Ei vor continua să lucreze la ideile lor după ce s-a convenit ce ar trebui făcut și pot sugera revizuiți la lucruri despre care alții cred că au fost deja convenite.

Adăugați la aceasta ceea ce știți despre modurile în care colegii dvs. preferă să preia informațiile și veți fi bine pregătiți.

Gândește-te la cele mai bune și mai rele întâlniri în care ai fost implicat. Puneți nume A unor persoane diferitelor tipuri de Honey și Mumford descrise mai sus. În ce alte moduri sau situații sunteți conștient de stilurile de învățare ale oamenilor la locul de muncă?

10 sfaturi pentru organizarea de întâlniri prietenoase pentru creier

Dacă vrei să scoți tot ce e mai bun din mintea în jurul unei mese la orice întâlnire în care ești implicat, iată mai multe idei:

- 1 *Anunțați întotdeauna în prealabil subiectul oricărei întâlniri.* Creierului tău îi place să facă conexiuni și să „unească punctele”. A-i oferi ceva la care să se gândească în avans înseamnă că se va combina și se va lega cu modelele de gândire și cunoștințele existente pentru a crea idei noi.
- 2 *Asigurați-vă că întâlnirile au o structură clară.* Creierului îi place să pună lucrurile în ordine.
- 3 *Folosiți laudele.* Găsirea unor modalități de a lăuda oamenii este probabil să le crească stima de sine și să creeze un mediu în care oamenii își dau ideile. Un raport de laudă la vină de 4:1 este util.
- 4 *Investește timp în crearea stării emoționale potrivite la participanți.* Dacă mintea ta este stresată, ea va funcționa doar la nivelul de bază de care ar avea nevoie pentru supraviețuire. Dacă nu suntem într-o stare relaxată, dar alertă, atunci nu ne vom descurca bine.
- 5 *Împărțiți conținutul în bucăți mai mici.* Creierul nostru funcționează mai bine atunci când se poate concentra pe anumite elemente. De asemenea, poate fi util să împărțiți lucrurile în elemente mai mici pentru a ajuta memoria.
- 6 *Folosește umorul.* Când râdem, creierul nostru eliberează neurotransmițători, substanțe chimice care stimulează vigilența și reamintirea.
- 7 *Utilizați dialogul.* Creierul nostru prosperă cu feedback, din care dialogul este o sursă constantă și imediată. A spune cuiva ceva la o întâlnire nu înseamnă că a avut vreun impact asupra minții sale.
- 8 *Specificați rezultatele și conectați-vă la întâlnirile anterioare și următoare.* Dragostea creierului pentru conexiuni și capacitatea sa de a selecta ceea ce este relevant înseamnă că este o idee bună să-i oferi ceva la care să lucreze după întâlnire. O hartă mentală poate fi o modalitate mai bună de a înregistra ceea ce sa întâmplat decât minutele tradiționale.
- 9 *Urmăriți nivelul de concentrare al oamenilor.* Deși toți avem intervale de concentrare diferite, a avea o pauză regulată înseamnă că creierul primește mult sânge oxigenat, aprovizionarea sa cu energie. Cu toate acestea, uneori, atunci când creierul este cu adevărat angajat, poate fi mai bine să mergeți cu fluxul.

- 10 Petreceți timp reflectând la ceea ce a funcționat și ce nu. Un alt feedback important și care lipsește adesea pentru creier implică să vă acordați câteva momente pentru a vorbi despre cum a decurs o întâlnire și să planuiți să faceți lucrurile diferit dacă nu au mers bine.

ÎNȚELEGEREA PE TINE ÎNSUȚI CA ÎNVĂȚĂTOR – PE SCURT

YOU HAVE LEARNED:

- ✓ that there are three aspects to your learning style: where you prefer to learn, how you take in information, and how you deal with information
- ✓ how to hold more brain-friendly meetings

KEY IDEAS

Visual, auditory, and kinesthetic, or eyes, ears, and bodies
Feelers, thinkers, sensors, and intuitors
Myers-Briggs Type Indicator
Learning styles

~1

KEY TECHNIQUES/
APPROACHES Using
all of your senses
Developing different
learning styles



6

Inventivitate

O LĂSĂ-MĂ SĂ TE DUC ÎNTR-UN SCURT ZBOR DE LUX . ÎMI IMAGINEZ CĂ EȘTI într-un restaurant scandinav frumos. Te întrebi ce să . mânca. Chelnerul sau chelnerița vă arată un platou minunat de mâncare din lemn, un *amestec*. Pe el sunt frumos aranjate porții de mâncare. Există mezeluri, pește, fructe și legume, fiecare așezat pe diferite părți ale tablei. Din fericire, vă aflați într-un restaurant frecventat de turiști, așa că fiecare secțiune a platoului este etichetată frumos. Alegeți după bunul plac, uneori oprindu-vă pentru a citi ce mâncați, alteori pur și simplu savurând combinația delicioasă de gusturi.

Aceasta este imaginea pe care vreau să o ai despre propriile tale resurse de învățare, tehnicile care îți stau la dispoziție ca cursant. Trebuie să vrei să le folosești, așa cum vrei să mănânci mâncare delicioasă. Trebuie, pe scurt, să ai poftă de învățare. Dacă explorați conținutul smorgasbordului , acestea sunt tipurile de fraze care apar pe etichete:

Obținerea unei imagini de ansamblu

Reglarea în mintea ta

Utilizarea memoriei

Îmbunătățirea învățării

Învățarea prin imitație

Învățare online.

Extindeți gama

În acest capitol, mă ocup de câteva dintre tehnicile de care aveți nevoie pentru a fi un învățător plin de resurse.

OBȚINEREA IMAGINII DE ANSAMBLU

Suntem înconjurați de informații. Datele trec pe lângă noi într-un torrent care curge rapid. Avem nevoie de un mod de a înțelege.

Destul de des, merg la întâlniri care încep înainte ca cineva să aibă cea mai vagă idee despre ce va fi agenda. Stau și ascult vorbitorii care nu reușesc să-mi spună, la începutul discursului lor, despre ce vor vorbi. Merg la sesiuni în care un trainer se lansează direct în lucruri fără niciun context. Lucrez cu companii care trec prin programe majore de schimbare, în care nimeni nu a explicat clar tuturor celor interesați de ce se întâmplă, și fiecare circulă date care aparent sunt importante și pe care puțini oameni le înțeleg cu adevărat. Și, în viața mea privată, întâlnesc multe situații potențial îmbogățitoare în care informațiile sunt prezentate ca și cum ar fi singura realitate, mai degrabă decât un punct de vedere.

Acest tip de experiență este profund frustrant pentru creierul tău. Pentru a putea funcționa eficient, creierului tău îi place, așa cum ai văzut deja, să poată face conexiuni și să vadă tipare între lucruri. Privăți-l de un context și îi este mult mai dificil să conecteze ceea ce vede sau aude sau experimentează cu ceea ce știe deja. De asemenea, este mai probabil să vă simțiți disconfort sau anxietate ca urmare a încercării de a afla relevanța cu care vă confrunțați.

Una dintre cele mai importante abilități de a învăța pentru a învăța este abilitatea de a pune întrebări care vă vor permite să vedeți imaginea de ansamblu. De asemenea, poate fi necesar să întrerupeți impulsul situației pentru a vedea ce se întâmplă.

10 sfaturi pentru a cere imaginea de ansamblu

- 1 Îmi pare foarte rău, dar nu știu despre ce este vorba. Ai putea explica?
- 2 Am omis ceva? Acest lucru nu pare să se potrivească cu ceea ce credeam că vom face. Poate poți explica.
- 3 Ați putea să vă întoarceți la ceea ce plănuiați să vă ocupați în această sesiune?

- 4 Ar fi foarte util dacă ne-ați putea spune despre ce vom trata astăzi
- 5 M-ar ajuta dacă ați acorda câteva momente pentru a sublinia cum veți aborda acest lucru.
- 6 Exact cum se încadrează acest lucru în imaginea de ansamblu?
- 7 Rezistă! Chiar am nevoie să te oprești și să explici cum se încadrează toate acestea în imaginea de ansamblu.
- 8 Ai putea să ai puțin timp pentru a explica cum se încadrează toate acestea în imaginea de ansamblu?
- 9 Chiar nu înțeleg asta. Va rog ma puteți ajuta?
- 10 Am putea să ne oprim cu toții pentru câteva minute și să cădem de acord asupra unei agende pentru această sesiune?

A Gândiți-vă la unele situații din viața de muncă sau acasă în care v-ați fi dorit să aveți o imagine de ansamblu. Repetați mental unele dintre propozițiile de mai sus și adaptați-le la propriul limbaj și stil.

Oamenii susțin uneori că pur și simplu nu au timp să se oprească și să discute care ar fi cea mai bună abordare. Ei își prezintă doar abordarea ca fiind singura sensibilă în circumstanțe. Această atitudine determină mai puțin probabil că învățarea oferită îi va implica cu succes pe cursanții care o întreprind.

Comentariile pe care le-am sugerat vă pot părea aproape insultător de evidente. Dar, evident sau nu, cu excepția cazului în care sunt vorbite la începutul unui episod de învățare, confuzia și deconectarea vor domni.

Pe măsură ce deveniți din ce în ce mai încrezător ca cursant, veți aprecia și alte lucruri pe care este posibil să aveți nevoie să le lăsați la începutul unei activități. De exemplu, este posibil să doriți să aflați mai multe despre:

- ◆ Înțelegerea dvs. despre ceea ce este oferit: cât va dura, dacă este evaluat, dacă va fi întreprins individual sau în grup, cum se potrivește cu alte activități planificate.
- ◆ Scopul a ceea ce este oferit: dacă este văzută ca o experiență socială sau academică, care sunt obiectivele tutorelui sau facilitatorului.
- ◆ Media care va fi folosită: cât de mult va fi interactiv, cât de largă va fi utilizată o gamă largă de metode de învățare, dacă o parte din învățarea va fi online.

Este foarte posibil să fii amânat să înveți ceva, chiar dacă ești cu adevărat interesat de subiect. În multe cazuri, în urma unor discuții ulterioare, reiese că ai fost oprit chiar prima dată când ai încercat să faci ceva, deoarece soția mea era de la pian. În calitate de adult (și copil), dacă nu puneți întrebări precum unele dintre cele pe care le-am explorat, puteți pierde momentul critic al contextului în care puteți stabili legătura dintre învățarea oferită și propria viață și nevoi. Poate că dacă soția mea ar fi putut să pună întrebări care ar fi ajutat-o să înțeleagă ce dorea profesoara ei de muzică, ar fi avut o experiență diferită când era mică.

Este posibil să fi simțit o experiență similară dacă ați fost vreodată într-o situație în care ați avut ceva foarte dificil sau sensibil de spus cuiva. Vestea proastă este un bun exemplu în acest sens. Dacă nu abordați subiectul imediat, totul este pierdut. Devine din ce în ce mai jenant să spui ce ai avut în minte.

Pentru ca învățarea să aibă succes, trebuie să vă conectați activ la ea. În actul de conectare, desigur, creați oportunități de influențare a stilului de învățare. Un facilitator cărui i se cere să recapituleze ceea ce sa întâmplat înainte și ce este planificat pentru sesiune este ajutat să facă o treabă mai bună. Punând întrebări despre utilizarea diferitelor medii, plantezi idei care altfel nu ar fi fost în mintea celor care lucrează cu tine. Bineînțeles, acest lucru trebuie făcut în așa fel încât să nu apară ca o singură persoană care își „defilează” cunoștințele.

ACORDAREA ÎN MINTEA TA

Procesul de conectare este într-adevăr despre acordarea. Așa cum atunci când pleci în străinătate, este nevoie de un timp pentru ca urechile tale să se acorde la sunetele neobișnuite ale limbajului ciudat pe care îl auzi, așa că este nevoie de timp pentru ca mintea ta să se adapteze la mediul sau metoda pe care este invitată să o folosească.

Creierul tău, așa cum ai descoperit deja, iubește tiparele. Puteți folosi această caracteristică atunci când vine vorba de acordarea învățării.

Încercați aceste idei simple înainte de a începe o anumită activitate de învățare:

- ◆ Acoperiți o bucată goală de scris sau de flipchart cu tot ce știți deja despre un subiect. Fă-ți timp și continuă să revii la sarcină. Folosiți un amestec de cuvinte, desene, note - orice lucru care pare util. Eu numesc această activitate o bătaie de cap. Este mult mai puțin dependent de accidentul dintr-un anumit moment decât un brainstorming și induce mai puțin stres inutil. Descărcând ceea ce ai deja în minte, începi să organizezi ceea ce știi.
- ◆ Stabiliți-vă niște sarcini simple de cercetare, cum ar fi să petreceți o oră pe o căutare concentrată pe web sau să obțineți o carte bună din biblioteca dvs. Mintea ta este nesfârșită de curioasă, așa că odată ce începi să restrângi gama, începi să te acordi.
- ◆ Cereți unui membru al familiei dvs., unui prieten sau unui coleg să vă spună ce știu despre subiectul care vă interesează. Alți oameni tind să facă legături pe care nu le-ați luat în considerare.
- ◆ Răsfoiți și citiți cât mai multe cărți sau reviste despre subiectul ales și mângăliți orice interesant în note post-it. Pune-le pe un perete unde le poți vedea. Puteți prelua date cu o viteză foarte rapidă. A te înconjura cu sugestii vizuale este o modalitate bună de a-ți angaja creierul.
- ◆ Faceți o listă cu toate întrebările pe care le aveți despre domeniul dvs. de interes. Creierul tău va începe în mod natural să caute conexiunile/răspunsurile odată ce se va acorda la asta.

Pur și simplu făcând astfel de activități, începi să dai timp minții tale să lucreze la lucruri înainte de a începe să înveți. Veți fi uimit de capacitatea sa de a procesa informații existente și de a obține date noi, astfel încât să fiți bine adaptat când începeți.

***B* DISTRUGÂNDU-ȚI ÎNVĂȚAREA**

Este important să stabiliți obiective specifice pentru învățarea dvs. A fi un cursant de succes și a atinge aceste obiective, unul dintre atributele cheie

de care aveți nevoie este abilitatea de a vă împărtăși învățarea în bucăți ușor de gestionat. „Descompunerea învățării într-o serie de moduri” este modul în care Peter Honey și cu mine descriem această abilitate.

Acest lucru vă implică să interogați ceea ce doriți să învățați și să îl împărtășiți în bucăți adecvate. Diferite aspecte ale acestora pot necesita atunci abordări diferite. După cum sugerează metafora interogatoriului, trebuie să vă puneți câteva întrebări dificile. Există o serie de tehnici care pot fi utile aici.

Mărind

Aceasta este o expresie creată de Dr. Javier Bajer, directorul executiv al Fundației Talent. Descrie procesul de a pune învățarea sub microscop prin creșterea progresivă a măririi, astfel încât să vedeți din ce în ce mai mult ceea ce este implicat în învățare. Așadar, dacă te gândești să înveți să conduci o mașină, ai putea începe prin a vedea o mașină care se deplasează în siguranță pe drum, cu tine ca șofer. Cu puțin mai multă mărire, s-ar putea să vezi o școală de șoferi și pe tine însuți stând într-o mașină fiind predat. Apoi, ar putea fi o imagine a jurnalului dvs. lunar care arată lecțiile și sesiunile de antrenament planificate. Următorul strat s-ar putea să vă arate în mașină exersând întoarcerea mașinii într-un spațiu mic de parcare și așa mai departe.

Numirea pieselor

O altă tehnică, folosită pe scară largă în antrenament, presupune etichetele lipicioase. Luați o bucată mare de hârtie de tipul pe care îl aveți pe un flipchart. Înarmați-vă cu o grămadă de etichete lipicioase. Gândiți-vă la învățarea în care sunteți implicat. Imaginați-vă că învățarea este un fel de mașină și încercați să o descompuneți în părțile sale constitutive. Folosind din nou exemplul mașinii, aceasta ar putea însemna că notați pe etichete lucruri precum:

Learning to signal	Folosind oglinda
Learning to park	Înțelegerea semnelor rutiere
Overcoming my fear	Mișcându-se constant

După ce ați făcut acest lucru, lipiți toate etichetele pe hârtie și dați-vă înapoi. Acum, vedeți dacă le puteți grupa în categorii utile. Apoi stabiliți ce fel de abordare trebuie să luați cu fiecare grup.

Un prompt util în această activitate este să vă puneți întrebări începând cu cine, ce, unde, de ce, când și cum.

Scrierea rețetei

Ați putea dori să vedeți dacă ați putea descrie învățarea în termeni de rețetă. Pentru a conduce o mașină, rețeta ta s-ar putea ocupa de abilitățile de care trebuie să înveți pentru a deveni competent, a învăța să pornești, să schimbi viteza, să faci viraje etc. Sau, s-ar putea să preferi să te gândești la asta consecutiv, așa cum o face o rețetă de mâncare:

Găsiți o mașină
Găsiți o școală de șoferi
Rezervă un curs de lecții
Aranjați sesiuni de antrenament
etc.

Oricare ar fi tehnica aleasă de tine, cu învățarea ca și cu viața, trebuie să poți descompune orice sarcină în secțiuni sau bucăți realizabile, pentru a înțelege seria de „cumuri” pe care trebuie să le stăpânești.

ÎNVĂȚAȚI PRIN IMITAȚIE

Dictonul „Imitația este cea mai înaltă formă de linguşire” scoate în evidență un aspect constant contradictoriu al comportamentului uman. Furtul rândurilor altcuiva, cu excepția cazului în care utilizați ghilimele sau le recunoașteți clar, este, de înțeles, considerat a fi un fel de furt. La școală ni se spune să nu trișăm. Pentru ideile și produsele comerciale, există legile privind drepturile de autor, brevetele și mărcile comerciale pentru a oferi un fel de protecție. Cu toate acestea, știm că oamenii inteligenți sunt cei care pot folosi ideile altora în beneficiul lor și al altora.

Având în vedere mediul competitiv în care ne aflăm, nu este de mirare că prea multe organizații au o cultură

care descurajează toate ideile care sunt NIH (nu sunt inventate aici). Într-un fel, ideile nu sunt considerate bune decât dacă te-ai gândit mai întâi la ele, o abordare a învățării care nu ține cont de creier!

În mediul de afaceri de astăzi, este în mod clar o nebunie comercială să nu fii mereu în căutarea unor idei bune. Când acestea sunt găsite, acestea vor fi adesea imitate și copiate.

Într-adevăr, așa funcționează mintea ta. Încă din primele zile, când încercai să copiezi cuvintele pe care le-ai auzit acasă și apoi să le folosești singur, creierul tău a căutat întotdeauna să copieze și să imite ceea ce vede și aude. Apoi, pe măsură ce crești, spui lucruri precum „Arată-mi cum să o fac, te rog”, pentru a te asigura că ți se oferă șansa de a imita un prieten sau un membru al familiei și, mai târziu, un coleg de serviciu.

Este important să se folosească pe scară largă această facilități importantă a interesului creierului pentru imitație. Acesta este un instrument de bază al erei cunoașterii, unde capitalul intelectual este cel mai important aspect al valorii multor organizații. În mod paradoxal, acum că ideile au devenit moneda succesului, este și mai important să copiem și să învățăm din ale altora. În timp ce furtul unui lucru lasă o datorie evidentă, imitarea unei idei pur și simplu generează mai multe idei și lasă originalul intact.

Pentru a avea succes, trebuie să cauți în mod conștient să te pui în cât mai multe situații în care probabil vei putea imita cele mai bune modele. Acest lucru vă cere să credeți în importanța acestei tehnici ca mijloc de a învăța lucruri noi, să recunoașteți abilitățile sociale necesare pentru a vă permite să-i copiați pe alții și să fiți pregătit să vă mișcați pentru a face ca aceasta să se întâmple ca o parte obișnuită a vieții de învățare.

Când Arie De Geus a lansat Ziua Învățării la Muncă pentru Campania pentru Învățare la sediul companiei britanice de asistență rutieră AA, el a povestit o poveste, relatată și în cartea sa *The Living Company*, care ilustrează în mod viu factorii necesari pentru ca abilitatea de a imita să fie eficientă în practică. La începutul secolului al XIX-lea, laptele era livrat la casele britanice în sticle fără blat. Două dintre cele mai iubite păsări cântătoare ale țării, robișorul și pițigoiul albastru, ambele au învățat rapid cum să bea crema care s-a adunat în partea de sus a sticlei. În anii 1930, totuși,

blaturile din aluminiu au fost plasate pe sticle, etanșând atât microbii, cât și păsările cântătoare.

Până în anii 1950, țâțelei albaștri din toată Marea Britanie învățaseră cum să-și bage ciocul prin aluminiu și să bea smântâna. Dar, până în prezent, robins nu au reușit să învețe acest lucru. Motivul, potrivit profesorului de la Berkeley, Allan Wilson, este că Robinii sunt păsări teritoriale, petrecând o parte din timp ca perechi reproducătoare, apoi o mare parte din restul ținând rivalii în afara zonelor lor. Au puține sau deloc șanse să se imite unul pe celălalt. Sâni albaștri, pe de altă parte, petrec câteva luni în fiecare an în stoluri de până la o duzină de păsări. Pe măsură ce se deplasează de la o grădină la alta, au ocazia să imite orice pasăre care a aflat secretul blatului sticlei de lapte. Arie de Geus numește acest comportament „încărcare”. Este un ingredient social esențial al ideii de imitație. Desigur, pentru ca acest lucru să funcționeze eficient, trebuie să fii pregătit să împărtășești cunoștințele și să fii intenționat să le dobândești!

A Sunteți un robin sau un pițigoi albastru în felul în care căutați să-i imitați pe alții? Ești fericit că alții beneficiază de ideile și experiențele tale? Ce faceți pentru a vă asigura că acest lucru se întâmplă în mod eficient?

10 moduri de a vă asigura că beneficiați de imitarea altora

- 1 *Petrece timp cu oamenii pe care îi admiri cel mai mult din organizația ta. În foarte scurt timp reluăm manierele și abordările adoptate de alții apropiați. Prin urmare, este important să fii discriminatori în modul în care îți petreci timpul.*
- 2 *Identificați oamenii pe care îi admiri cel mai mult în activitatea pe care ai ales-o și găsește modalități de a-i urmări în acțiune. Dacă poți imita pe cei mai buni din domeniul tău, probabil că vei avea mai mult succes.*
- 3 *Identificați domeniile propriei performanțe pe care ați dori să le îmbunătățiți și gândiți-vă la persoana din organizația dvs. care le face cel mai bine. Acest tip de imitație specifică poate fi o modalitate foarte pozitivă de îmbunătățire a abilităților, de exemplu, conducerea unei întâlniri sau oferirea de feedback.*
- 4 *Căutați programe de televiziune sau filme care oferă exemple bune de imitat. Având în vedere tendința creierului tău de a imita, fii atent cu ce îl hrănești.*

Inventivitate

- 5 *Citește biografiile oamenilor pe care îi admiri. Scrierea biografică conține adesea perspective asupra comportamentului de succes care pot fi imitate.*
- 6 *Petreceți în mod conștient timp la prânz cu oamenii pe care doriți să îi emulați la serviciu. Ora prânzului poate fi adesea irosită. Dacă poți stabili o relație socială cu oamenii pe care îi admiri, ai mai multe șanse să le descoperi formulele de succes.*
- 7 *Cultivați în mod conștient prieteni din diferite categorii de viață care prezintă comportamente pe care doriți să le modelați. Adesea, atunci când sunteți cu oameni care nu vă împărtășesc presupunerile, puteți obține informații utile.*
- 8 *Evitați să petreceți timp inutil cu oameni negativi la locul de muncă. În mod inevitabil, vei reuși o parte din negativitatea lor.*
- 9 *Când vezi că o situație dificilă este bine gestionată, notați modurile în care a fost făcută aceasta. Fii pregătit să captezi propriile percepții despre ceea ce a funcționat bine.*
- 10 *Căutați oportunități sociale sau de învățare la locul de muncă, unde vă puteți extinde rețeaua de potențiale modele de urmat. Acesta este modul de a fi sigur că „te adunați cu tot felul de păsări”.*

La fel ca mulți dintre liderii pe care i-am intervievat, Colin Marshall, președintele British Airways, vede aici un rol puternic de conducere:

Este responsabilitatea unui lider să împărtășească cunoștințele, expertiza și experiența. În caz contrar, organizația și-ar pierde memoria corporativă și nu va crește. Împărtășesc ceea ce știu printr-un proces formal de întâlniri de revizuire și informal prin dialog și exemplu de zi cu zi. Rezultatul este un flux productiv în două sensuri, deoarece, așa cum a spus bărbatul, nu există nimic atât de bun pentru învățare decât predarea. Una dintre cele mai importante lecții de transmis este importanța comunicării interne pentru orice afacere. Într-o companie precum British Airways, unde o mare parte a forței de muncă este răspândită în întreaga lume în orice moment, o bună comunicare regulată este o practică vitală de management.

Din ce în ce mai mult, managerii lucrează în mod oficial cu un antrenor sau un mentor care le va putea fi un prieten critic, sugerându-le modalități prin care pot învăța prin imitație. În lista de abilități pe care Peter Honey și cu mine le dezvoltăm, abilitatea de a identifica cât de mult din învățarea dumneavoastră este solitar și cât de mult este colaborativ a fost considerată a fi cea mai importantă dintre toate abilitățile de a învăța să învețe.

Având în vedere importanța dimensiunii sociale a imitației, tehnicile prezentate mai sus ar părea a fi cele deosebit de importante pe care trebuie să le dobândiți dacă doriți să vă realizați potențialul.

ÎNVĂȚAȚI ONLINE

Al doilea cel mai important atribut pe care Peter Honey și cu mine l-am descoperit a fost capacitatea de a învăța online. Pentru cei mai mulți dintre noi astăzi, acesta este un element inevitabil al vieții noastre de afaceri. Este un subiect în care există foarte puține cercetări despre ceea ce funcționează bine și ce nu. În *The Future of Corporate Learning*, un sondaj pentru Departamentul de Comerț și Industrie al Regatului Unit în 2000 pe care l-am co-scris, am descris modurile în care e-learning-ul devine semnificativ în aproape toate organizațiile mari la care ne-am uitat. Mulți dintre aceștia au ales să creeze universități corporative, adesea în mare parte virtuale. Mulți sunt din ce în ce mai interesați de modul în care oamenii învață de fapt. Compania britanică BAE Systems este un bun exemplu în acest sens. Cu peste 100.000 de angajați pe nouă piețe de origine din întreaga lume, nu a decis în mod surprinzător să creeze o universitate virtuală. Este semnificativ faptul că BAE are o facultate de învățare alături de școala sa internațională de afaceri, centrul său de benchmarking și cele mai bune practici și centrele sale de inginerie, cercetare și tehnologie mai previzibile.

În 2000, a fost lansată Universitatea pentru Industrie din Regatul Unit (Ufi), prima universitate electronică susținută de guvern, disponibilă persoanelor din toate mediile educaționale. Printr-o rețea de centre de învățare în întreprinderi și grupuri comunitare, Ufi încearcă să facă învățarea disponibilă în cursuri scurte online. Și, desigur, există multe universități corporative cu sediul în SUA și în alte părți care au început să ofere învățământ electronic în ultimul deceniu.

Pentru a încerca să afle mai multe despre acest aspect al învățării să înveți, Campania pentru Învățare, consultanții de management KPMG, Ufi și Peter Honey Learning au colaborat recent la un sondaj privind atitudinile față de e-learning.

Aproape toți oamenii din eșantionul nostru au participat la un fel de e-learning în anul precedent. Reacțiile lor generale față de e-learning au fost în mare măsură pozitive, 90 la sută simțind că

le-a fost util. Acestea au fost tipurile de activități pe care le-au întreprins:

Implicarea cu e-learning în ultimele 12 luni	%
Am navigat pe internet pentru informații	95
Cunoștințe actualizate prin citirea e-zinelor sau buletinelor electronice	64
A încercat în mod deliberat să dezvolte noi abilități de calculator pe cont propriu, fără a fi înscris la un curs	64
A fost instruit sau ajutat în noile abilități informatice la locul de muncă de către un coleg sau manager	36
A participat la grupul de discuții prin e-mail	33
Niciuna dintre acestea	3

Este acest lucru similar cu propriile modele de comportament?

ji

Ce sfaturi aveți pentru navigare și căutare eficiente?

Ce abilități ați învățat online?

Cum folosești emailul? Considerați că e-mailul este un instrument pozitiv sau negativ? Cum îi puteți determina pe alții să folosească e-mailul în moduri care vă sunt utile?

Cum poți folosi grupurile de discuții pentru a te ajuta să înveți?

În timp ce majoritatea oamenilor sunt pozitivi cu privire la cuvintele pe care le asociază, sunt interesante: e-learning,

	%
Cuvinte care descriu cel mai bine e-learning experimentat	56
Convenabil	50
Acces rapid la informații	42
Lucrez în ritmul meu	30
Impersonal	29
Frustrant	16
Singuratic	16
Eficient	14
Provocator	8
Calitate superioară	7
Adaptat nevoilor mele	7
Calitate scăzută	7
stresant	6
Amenințător	5
	0
Toate comentariile pozitive	86
Toate comentariile negative	57

Datele despre modul în care e-learning poate fi inutilă oferă o serie de indicii cu privire la modul în care puteți învăța mai eficient online:

Modalități în care e-learning-ul poate fi inutil – Top 8	%
Este ușor să pierzi timpul	46
Calculatorul se blochează	32
Este dificil să găsești materiale de învățare electronice relevante.	30
Programele de învățare sau software-ul sunt de proastă calitate.	26
Este imposibil să înveți fără alți oameni	20
	20
	17
	11

Aceste date sunt în concordanță cu propria dvs. experiență de învățare online?

Ce vă sugerează datele din graficul de mai sus despre modalitățile prin care vă puteți

îmbunătăți propria învățare online?

Cât de mult e-learning faci deja?

Există mulți furnizori noi de e-learning: v-ați gândit să încercați unui?

EXTINDEREA RAZEI DVS

Pentru a fi un cursant eficient, trebuie să fii pregătit să încerci lucruri noi și să încerci mereu să-ți extinzi gama. Acest lucru este precizat în mod specific în abilitățile pe care Peter Honey și cu mine le-am identificat: „Adăugarea constantă de noi tehnici la repertoriul tău din toate sursele posibile” și „experimentarea , pe bază de încercare și eroare, cu diferite moduri de învățare”.

Adevărul este că toți avem zonele noastre de confort de învățare și că cei mai mulți dintre noi ieșim prea rar din acestea. Participarea la un set de învățare prin acțiune – explorarea problemelor reale de afaceri într-o echipă – sau a fi mentorat poate fi în limitele existente ale unei singure persoane, dar pot fi noi pentru altcineva. Doar tu vei ști ce este nou pentru tine!

Acest lucru este valabil atât pentru cei din partea de jos a organizațiilor, cât și pentru cei de sus, așa cum arată următorul exemplu.

Campania pentru învățare a găzduit o întâlnire de mic dejun pentru directorii executivi ai marilor companii. Scopul nostru a fost să îi interesăm în problema învățării. Principalul nostru mod de a face acest lucru a fost prin discursul inspirator al lui Charles Handy, care și-a oferit amabil timpul să ne ajute să facem acest lucru.

Ne-am fi putut pur și simplu să ne bucurăm de ceea ce un om cu cunoștințele lui a vrut să spună, să avem câteva conversații la cafeaua și apoi să ne luăm

Inventivitate

căi separate. Sunt sigur că aceasta ar fi fost o experiență minunată pentru toți cei prezenți.

Dar, la momentul micului dejun, Charles și soția sa Elizabeth tocmai publicaseră *The New Alchemists*, examinarea lor convingătoare, în cuvinte și fotografii, a unor indivizi extraordinari care trăiesc în Londra. În cele mai multe dintre aceste portrete, existau conexiuni puternice de făcut între evenimentele personale din trecut și opiniile lor despre învățare și valoarea acestora pentru afacerea lor de astăzi.

În colaborare cu o companie specializată în învățare și comunicare, Purple Works, am creat câteva covorașe de învățare, pe baza ideilor conținute în *The New Alchemists*. Covorașele au fost concepute, în culori, pentru a oferi stimul vizual conversațiilor la micul dejun, concentrându-se pe domenii precum influența școlii, familie, traume, eșec și contextul unei lumi în schimbare foarte rapidă. Au fost așezate pe fețe de masă neobișnuite.

De la mulți dintre directorii executivi care au participat, puteai simți imediat „Ce sunt toate astea atunci?” un fel de reacție. Covorașele de învățare nu se aflau în zonele lor actuale de confort de învățare. Dar, inspirați de Charles Handy, toți cei prezenți au depășit rapid orice temere inițială și au descoperit cât de util ar putea fi un astfel de instrument în structurarea conversației fără a fi nevoie de o facilitare intruzivă.

Directorul executiv al unei mari companii de construcții mi-a spus după aceea că nu a fost atât de stimulat de ani de zile și a oferit voluntar informații destul de personale despre o experiență sportivă traumatizantă care i-a modelat puternic personalitatea la locul de muncă. În mod evident, îi plăcea să călătorească în afara zonei sale de confort.

Unde se oprește propria ta zonă de confort de învățare? Uită-te prin această carte, în special AZ A de tehnici din spate. Câte dintre acestea nu ai încercat? Alegeți unul nou pe care să vă concentrați în luna următoare.

După cum spune Tom Peters:

Vestea bună – și este în mare parte o veste bună – este că toată lumea are șansa de a învăța, de a îmbunătăți și de a-și dezvolta abilitățile.

INGENIOZITATE – PE SCURT

ai			
AI INVATAT:		IDEA CHEIE	
<ul style="list-style-type: none">✓ cum să obții imaginea de ansamblu✓ cum să vă asigurați că vă implicați activ mintea ta✓ cum să vă împărtșiți învățarea în mai mici bucăți✓ despre unele tendințe de e-learning✓ despre importanța căutării continue de a vă extinde raza de acțiune		Confortul de învățare zonă	
f1		TEHNICA/ABORDARE A CHEIE	
		Împărtșirea învățării în părțile sale componente	

7

amintind



RELATIA DINTRE MEMORIE ȘI ÎNVĂȚARE ESTE CLAR UNA FOARTE importantă. Este, de asemenea, un domeniu în care a existat o anumită - u cantitate de scris înșelător, mai ales în presa populară. Deci, puteți citi despre alimente care sunt menite să vă îmbunătățească memoria în mod dramatic și despre tehnici despre care se spune că vă vor transforma viața pentru totdeauna. Pericolul este ca hype-ul să stea în calea unui tip de înțelegere de bază care, fără îndoială, vă *va* ajuta să vă îmbunătățiți memoria.

O întrebare interesantă este măsura în care, așa cum spune dr. Pierce Howard, „învățarea este o memorie care rămâne”. Învățarea este suma tuturor lucrurilor pe care ni le amintim? Sau ne amintim unele lucruri care doar învață cu adevărat în sensul că toată experiența învață?

O mare parte din învățarea noastră este reținută la nivel subconștient. Ea există la nivelul cunoașterii tacite, care este extrem de important de a avea și care este adesea foarte greu de explicat sau descris. Poate că s-a blocat, dar amintirea ei este mai degrabă instinctivă decât conștientă. Gândiți-vă înapoi la descrierea din capitolul 4 a modului în care trecem de la incompetența inconștientă la competența inconștientă în multe dintre domeniile cheie ale învățării noastre.

Din păcate, mulți oameni asociază negativ memoria cu examenele școlare sau profesionale. Era ceva de care aveai nevoie pentru a putea trece testele. Este puternic legat în mintea ta de momentele stresante.

Pentru majoritatea dintre noi, există motive foarte reale pentru care o memorie eficientă este importantă. Fără unul, ajungem la muncă lipsiți de lucrurile de care avem nevoie. Părăsim întâlnirile fără să prindem persoana respectivă

trebuie să vorbim. Uităm detaliile cheie ale feței unei persoane și ne simțim proști atunci când nu le putem aminti. Acest tip de nevoie face obiectul unor mici reclame în presa mainstream. Există cumva credința că puteți obține un leac sau un tratament miraculos pentru a vă îmbunătăți memoria.

Din când în când apar articole interesante despre ceea ce se întâmplă în creier. Recent, de exemplu, cea mai mare parte a presei britanice serioase și tabloide a relatat despre modul în care zona hipocampusului a creierului a fost mai dezvoltată la șoferii de taxi din Londra decât la majoritatea oamenilor „obișnuiți”. Hipocampusul este locul în care sunt stocate anumite tipuri de amintiri și se pare că șoferii de taxi londonezi, renumiți pentru că dețin „cunoștințele” – numele străzilor și rutele către și dinspre oriunde din oraș către orice alt loc – au făcut atât de multe conexiuni neuronale în această zonă particulară a creierului lor, încât s-au extins în consecință.

Cu toate acestea, valorificarea cunoștințelor nu este o problemă doar pentru șoferii de taxi: toți trebuie să fim capabili să o facem. Gestionarea eficientă a cunoștințelor, în afaceri și în viața personală, depinde de a avea cel puțin o înțelegere de bază a modului în care funcționează memoria și ce poți face pentru a evita să fii genul de persoană pentru care lucrurile sunt întotdeauna „pe vârful limbii”.

ÎNȚELEGEREA MODULUI ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ MEMORIA

Înainte de a încerca să vă confrunțați cu știința memoriei, este important să vă amintiți că există două elemente diferite ale ceea ce majoritatea dintre noi considerăm memorie:

- 1 Remedierea memoriei în primul rând.
- 2 Rechemarea memoriei când aveți nevoie de ea.

Ceea ce se întâmplă de fapt în mintea ta când îți folosești memoria este, deloc surprinzător, extrem de complex. În loc să se concentreze pe un singur domeniu, oamenii de știință cred din ce în ce mai mult că sunt implicați o serie de domenii diferite, adesea aproape simultan, în funcție de tipul particular de experiență. Se pare că

diferite părți ale creierului tău de învățare - zona cortexului, amigdala și mai ales hipocampusul - au toate roluri de jucat.

De fiecare dată când simțiți ceva, se face o conexiune electrochimică. Lasă o urmă sau o cale de conexiuni între sinapsele tale. Fiecare dintre acestea este, potențial, o amintire. Cu cât un anumit tipar de conexiuni este activat, cu atât este mai probabil ca o memorie să fie creată. Pentru ca memoria să rămână, totuși, trebuie să însemne ceva: creierul tău trebuie să-i găsească un sens. Relevanța față de ceva ce vă interesează deja poate ajuta o amintire să rămână. Emoțiile joacă, de asemenea, un rol important. Sunt produse substanțe chimice care acționează ca transmițători eficienți pentru a vă ajuta să stabiliți amintiri eficiente. Se pare că, în cantități moderate, cei doi neurotransmițători adrenalina și noradrenalina (cunoscuți și sub denumirea de epinefrină și norepinefrină) acționează ca fixatori, ajutând la asigurarea faptului că o memorie devine pe termen lung. (Probabil îți amintești unde erai și cu cine erai când ai avut primul sărut, de exemplu!)

Cu toate acestea, dacă emoția este atât de intensă încât supraviețuirea ta este amenințată, atunci glandele suprarenale încep să lucreze mai energic, în cazul în care trebuie să te lupți sau să fugi. Dacă stresul continuă, este posibil să începeți să produceți o altă substanță chimică numită cortizol, care vă scade eficiența de a învăța sau de a vă aminti.

Pentru a vă înțelege memoria, poate fi util să aveți o idee mult mai clară despre câte activități diferite sunt cuprinse de această capacitate extraordinară. Am început această secțiune făcând o distincție între depunerea unei amintiri și amintirea ei atunci când este necesar, dar există multe alte moduri de a privi memoria care vă pot ajuta, de asemenea, să fiți mai clar ce vreți să spuneți.

TIPURI DE MEMORIE

Explicit sau implicit?

Îți amintești cum să mergi, să vorbești, să dai cu piciorul într-un fotbal, să conduci o mașină sau să mergi cu bicicleta implicit. Cu alte cuvinte, nu trebuie să vă amintiți în mod conștient ce să faceți. În schimb, trebuie să fii explicit

amintindu-ți cum să folosești cheile de la ușa din față a altcuiva dacă ți s-a arătat o singură dată. Sau, când vezi pe cineva a cărui față îl cunoști cu siguranță, dar nu-l poți localiza imediat, trebuie să găsești unde l-ai văzut ultima dată și să găsești o modalitate de a-ți declanșa amintirea numelui său.

Instantaneu, pe termen scurt sau pe termen lung?

Faptul că nu-ți amintești tot ce experimentezi face parte din mecanismul de supraviețuire al creierului tău. Îți amintești de cele mai multe ori ce trebuie, ce este important pentru tine dintr-un motiv oarecare. Într-o zi obișnuită, există multe articole care vor face parte din amintirile tale instantanee, care durează doar câteva secunde - de exemplu, ce cereale ai mâncat, culoarea stiloului pe care tocmai ai luat-o sau numărul de înmatriculare al mașinii din fața ta. Apoi, sunt amintirile pe termen scurt - ce trebuie să duci la serviciu, cine îți ia copiii, unde mergi.

Din fericire pentru tine, o mare parte din trivialitățile vieții - cine a spus ce cui - este aproape instantaneu uitată. Dar lucrurile importante trebuie păstrate pe termen lung. Înveți și îți amintești cum să traversezi un drum în siguranță, de exemplu, învățând și reamintind zgomotul și obiectivele care indică prezența mașinilor. Stochezi amintiri despre ceea ce transmite un anumit gest sau tonul vocii și, în consecință, știi când cineva se enervează sau se supără.

Unele dintre amintirile tale instantanee, pe termen scurt și pe termen lung sunt implicite, altele sunt explicite.

Memoria este despre elemente de informație sau procese?

Memoria ta trebuie să se ocupe în mod clar de elemente individuale: imaginea propriei case, o anumită față, un cuvânt sau un simbol. Dar trebuie, de asemenea, să stocchez amintiri ale proceselor importante, cum ar fi unele dintre exemplele pe care le-am sugerat deja: conducerea unei mașini, lovirea cu piciorul într-o minge sau introducerea unei chei într-o lacăt.

PRINCIPIILE CHEIE ALE MEMORIEI

Deci, ce înseamnă toate acestea pentru tine în viața ta la serviciu și acasă? Când vine vorba de modul în care funcționează memoria ta, există o serie de principii simple de înțeles.

- 1 Ai tendința să-ți amintești primul și ultimul element. Acest lucru se numește uneori efectul de primat și recent.
- 2 Dacă poți găsi modelele și conexiunile dintre elemente, acest lucru vă va ajuta să le amintiți.
- 3 Ai tendința să-ți amintești lucruri care sunt surprinzătoare sau ciudate, care nu se conformează tiparelor.
- 4 Capacitatea ta de a-ți aminti lucruri este îmbunătățită dacă revizuiești ceea ce ai învățat într-o perioadă de timp.

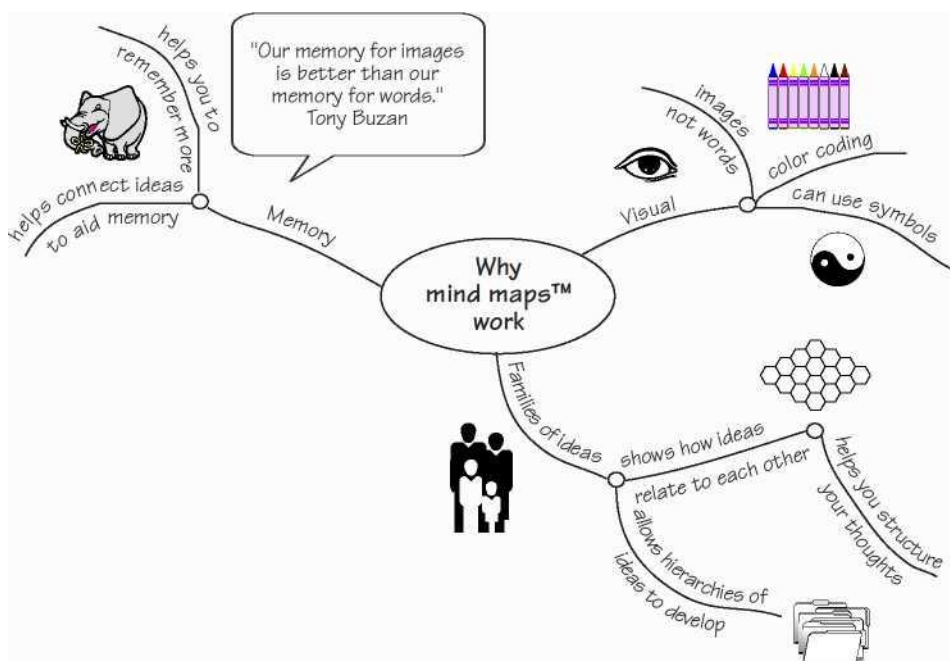
Fiecare dintre aceste principii are un impact direct asupra vieții tale. La locul de muncă, de exemplu, se aplică următoarele:

Principiu	Activitate	Implicații
Ai tendința să-ți amintești de primul și ultimul	Întâlniri	Împărtășiți întâlnirile în a numărul de mini-întâlniri pentru a crea mai multe începuturi și sfârșituri. Asigurați-vă că elementele cu care începeți și încheiați o întâlnire sunt cele pe care doriți ca oamenii să le amintească. Nu lăsați neapărat obiectul care va fi cel mai controversat până la sfârșit, deoarece poate lăsa oamenii cu sentimente negative inutile. Luați obișnuit pauze scurte de „întindere”.
	Comunicatii	În discuțiile unu-la-unu, asigurați-vă că primul și ultimul lucru pe care le spuneți sunt puternic pozitive.
	Realizarea prezentărilor	Concentrați-vă puternic pe început și sfârșit!
	Învățare	Luați pauze regulate, împărțind învățarea în bucăți.

Principiu	Activitate	Implicații
Dacă puteți găsi modelele și legături între articole, vă ajută să amintiți-le	Întâlniri	Ajută oamenii să facă con-legături între aparent elemente neconectate unde acest lucru ar fi util, de exemplu, dacă discutați ceva în mod obișnuit pe agendele de afaceri, cum ar fi reducerea costurilor, făcând o conexiune folosind umor, o imagine puternică sau un acronim. Ca mai sus. Consultați și tehnicile specifice de la pagina 100.
	Învățare	
Ai tendința să-ți amintești lucruri care sunt surprinzătoare sau care nu se conformează modele	Comunicatii interne	Agenții de publicitate știu de mult că ne amintim incon-morocănos, dar cei responsabili pentru comunicarea cu personalul din cadrul organizațiilor au fost mai lent în a realiza acest lucru. Folosiți imagini surprinzătoare pentru a consolida mesajele de rutină, dar importante, de exemplu, despre sănătate și siguranță. Căutați exemple din afara domeniului dvs. de activitate sau a interesului de specialitate.
	Realizarea prezentărilor	Publicul dvs. s-ar putea să-și Căutați în mod activ să faceți conexiuni între lucrurile pe care le-ați învățat. De exemplu, înainte de sfârșitul unui curs de formare, alcătuiți o rimă simplă cu toate punctele cheie de învățare pe care doriți să le
	Învățare	
Capacitatea ta de a-ți aminti lucruri este îmbunătățită dacă revizuiți ce ai învățat peste o perioadă de timp	Întâlniri	Pe măsură ce treci prin întâlniri, face în mod repetat interimar rezumate a ceea ce ai de acord și unde mergeți. Începeți întotdeauna o întâlnire recapitulând ceea ce ați convenit data trecută.
	Comunicatii interne	Consultați și construiți pe baza -campaniilor anterioare. Utilizați intranetul pentru a trimite personalului mesaje repetate și Revedeți în mod regulat ceea ce ați învățat. Vezi și tehnicile specifice de la paginile 130-31.
	Învățare	

Persoana care a făcut mai mult decât oricine pentru a promova înțelegerea modului în care funcționează memoria ta este expertul britanic Tony Buzan. În cărți precum bestsellerul *Use Your Head*, Buzan oferă multe activități practice pentru a vă ajuta să vă dezvoltați memoria. De asemenea, a inventat o modalitate de a vizualiza gândurile, harta minții™.

Pentru a face o hartă mentală, întoarceți o bucată de hârtie cu 90 de grade, astfel încât partea sa cea mai scurtă să fie verticală. Puneți titlul hârtii sau o imagine în centru și desenați un alungit în jurul acesteia. Alegeți principalele subiecte sau titluri ale oricărei date pe care le mapați. Desenați linii din alungit central spre marginea paginii și etichetați linia în timp ce o faceți. Apoi trageți linii mai mici, ca ramurile trunchiului unui copac, din fiecare dintre liniile principale. De asemenea, puteți crea crengi de pe ramuri dacă vă gândiți la altceva care face parte dintr-o ramură. Odată ce forma de bază a hârtii are loc, puteți adăuga linii de legătură pentru a lega diferite ramuri. De asemenea, puteți nota harta cu culori, semne de întrebare, subliniere - orice vă ajută să faceți conexiuni.



Veți fi observat că fiecare dintre cele trei părți ale acestei cărți începe cu o hartă mentală. Astfel de hărți sunt o modalitate foarte utilă de a arăta vizual ceea ce urmează să citiți. De asemenea, găsesc că sunt utile ca metodă de a-mi surprinde gândurile atunci când scriu un articol sau pregătesc un discurs.

I k Dacă nu sunteți familiarizat cu acest stil de a face notițe, faceți o hartă mentală a lucrurilor pe care doriți să le faceți în weekendul care vine și vedeți cum funcționează pentru dvs.

Un exemplu excelent de cineva care își folosește cu adevărat memoria vizuală este Jayne-Anne Gadhia, director general al companiei de servicii financiare din Marea Britanie, Virgin One Account. Jayne-Anne nu scrie niciodată lucrurile. În schimb, ea „vizualizează liste”. Ca director ocupat, ea are întotdeauna un milion și una de lucruri petrecute. Cu toate acestea, foarte rar uită ceva și își poate surprinde secretara cu amintirea ei totală a detaliilor. Pentru a se asigura că se poate concentra pe un singur lucru la un moment dat, ea a dezvoltat o tehnică interesantă, gestionându-și memoria prin vizualizare:

Mă gândesc la mintea mea ca la un set de adăposturi noi. La un moment dat am doar unul deschis. Vizualizează în mod conștient închiderea și deschiderea porumbeilor.

Colin Marshall are, de asemenea, opinii puternice despre acest domeniu:

Cred că toată lumea are o memorie fotografică latentă. Pur și simplu trebuie să fie exercitat și antrenat pentru a-și atinge potențialul de organizare și amintire a lucrurilor. Nu am mnemonice de care să fiu conștient, dar constat că, dacă mă concentrez pe statistici și informații, făcând o imagine mentală a cuvintelor și numerelor, ele rămân cu mine.

O altă abordare interesantă a luării de note se numește „notare liberă”. A fost inventat de americanul Win Wenger și este echivalentul pentru luarea de note al brainstorming-ului. În loc să vă organizați notele într-o hartă sau într-o serie de note liniare de tipul pe care mulți dintre noi am fost predați la școală, notați orice vă trece prin cap în timpul unei experiențe de învățare. În loc să încercați să vă grupați

gândurile, pur și simplu lăsați stiloul (sau degetele dacă utilizați un laptop) să rătăcească în timp ce ascultați sau priviți.

Teoria din spatele acestui tip de abordare este că permite ideilor să vă pătrundă în minte mai liber și subliminal, precum și în mod conștient. De asemenea, este mai probabil să vă conectați învățarea cu gândurile dvs. mai personale și, astfel, să vă amintiți mai clar.

Lasă această carte jos pentru o secundă și încearcă câteva notări gratuite. Scrieți tot ce vă trece prin cap din lectura acestei cărți până acum.

Indiferent de stilul de luare a notelor pe care alegeți să adoptați, este important să faceți singur notele, deoarece acesta este un element cheie al procesului de implicare.

Alte tehnici utile includ:

- ◆ Folosind pixuri de iluminare pentru a vă concentra asupra lucrurilor pe care doriți să le amintiți.
- ◆ Crearea de modele sau diagrame pentru a capta relațiile dintre elemente.
- ◆ Folosind note lipicioase pentru a împărți informațiile complexe în bucăți mai mici.

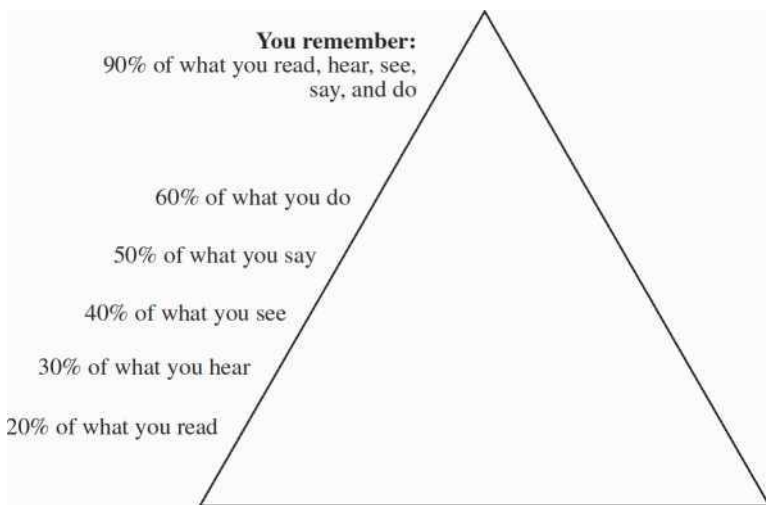
În contextul locului de muncă, există câteva modalități foarte simple de a ajuta toată lumea să-și amintească mai mult prin crearea unui număr de șabloane pe care angajații să le folosească. Acestea ar putea include:

- 1 *Fișe pretipărite* pentru întâlniri interne și externe și pentru sesiuni de briefing de echipă care nu permit pur și simplu spațiu pentru puncte de acțiune, ci au și zone pentru hărți mentale și notări libere.
- 2 *Proforme pentru toate sesiunile de antrenament* cu liste de verificare cu diverse întrebări prompte, de exemplu: Ați cerut sau vi s-a oferit imaginea de ansamblu? Știți „cine, de ce, cum, unde și când” a ceea ce veți învăța? Puteți adăuga, de asemenea, afirmații de genul: Cele mai bune trei idei din sesiune au fost... Lucrul cheie pe care vreau să-l amintesc este.
- 3 *Panouri de graffiti* în zone publice unde oamenii își pot nota ideile bune.
- 4 *Afișe cu proverbe și citate* care susțin tipurile de lucruri

pe care le-ați învățat și, în mod ideal, sunt generate de angajați, precum și care folosesc proverbe de la oameni cunoscuți.

- 5 *Diagrame mari pentru proiecte noi sau programe de management al schimbărilor și încurajarea angajaților să-și adauge comentariile folosind etichete lipicioase, Blu-tac™ sau benzi magnetice.*

Există un grup binecunoscut de proverbe care aplică unele dintre aceste principii despre memorie într-un mod imediat util:



Desigur, procentele pot fi doar aproximativ corecte. Și pe măsură ce urcați mai sus, descrieți într-adevăr învățarea experiențială în care sunteți pe deplin implicat. Cu toate acestea, ele indică puternic o tendință importantă.

- n *Ce implicații au aceste informații pentru dvs. la locul de muncă? Cât de des creați oportunități pentru cei cu care lucrați de a-și implica simțurile atunci când învățați?*

CHEIE DE MEMORIE

Ați văzut deja, în graficul de la paginile 121-2, câteva dintre modalitățile în care cele patru principii cheie ale memoriei vă pot afecta viața la locul de muncă. În această secțiune ne vom uita mai detaliat la modul în care puteți aplica aceste și alte principii.

O idee de bază a tuturor celor patru principii ale memoriei este că, pentru a păstra lucrurile, trebuie să vă conectați cu ele pentru a vă asigura că rămân în memorie. Un alt mod de a privi acest lucru este să te gândești la creierul tău ca și cum ar fi grădina ta, cu o linie de haine destul de neobișnuită de care s-au legat diverse articole. Această linie este ciudată pentru că lucrurile care sunt atașate de ea nu sunt hainele tale, ci toate bucățile pe care vrei să le amintești. Deci, există liste, facturi, fotografii și notări legate de el.

O modalitate obișnuită de a „lega” o secvență de cuvinte sau idei, astfel încât să le amintești, este un acronim sau un cuvânt construit din primele litere ale diferitelor alte cuvinte. Joyce Taylor, director general al Discovery Networks Europe, a dezvoltat unul – SPIRIT – împreună cu personalul ei pentru a-și rezuma valorile corporative:

Simplu
Pasionat
Inspirator
Înviorător
Implicand
De încredere

Acronimul este folosit în mod regulat de Taylor și personalul ei și l-a scris în cartea personală de muncă pe care o poartă cu ea. Este util pentru că fiecare dintre cuvinte are un înțeles clar și împreună servesc ca un memento util obișnuit al tipului de afacere pe care Discovery își dorește să fie.

Acronimele funcționează cel mai bine atunci când acționează ca un element cheie pentru elementele cheie ale unui sistem de credințe sau, după cum a arătat expertul britanic în învățarea accelerată Colin Rose, atunci când vă ajută să vă amintiți ordonarea unui proces important. Rose aplică acronimul MASTER la procesul de a învăța:

Mintea relaxată
Dobândiți faptele Căutați semnificația Declanșați memoria Prezentați ceea ce știți Reflectați asupra procesului

La un nivel foarte practic, motivul pentru care acronimele pot fi importante pentru noi este că putem purta în cap doar un număr limitat de elemente de informație, cu excepția cazului în care le putem nota. Interesant este că în unele culturi orale nu există cuvinte pentru numere mari. În Australia, se pare că locuitorii originari aborigeni ai insulei au cuvinte doar pentru primele șase numere. După aceea, există doar un cuvânt pentru un număr care este mai mare decât șase. Poate că mințile noastre nu sunt în mod natural pregătite să-și amintească mai mult de șapte și ceva noi informații – ceea ce poate explica prevalența cărților de afaceri cu „șapte” în titluri sau titluri de capitole.

A Folosiți acronime la serviciu sau acasă? Există procese importante pe care le-ai aminti mai eficient dacă ai crea un acronim pentru ele?

IMPORTANȚA LOCULUI ÎN CARE VĂ AFLAȚI

Locul este, de asemenea, o modalitate puternică de ancorare a amintirilor. De exemplu, mulți oameni își pot aminti exact unde se aflau când au avut loc evenimente personale, mondiale sau sportive importante. Acest lucru poate fi din cauza emoțiilor pe care le creează astfel de evenimente sau pentru că evenimentele sunt atât de extraordinare încât sunt surprinzătoare sau ciudate atunci când sunt puse în raport cu tiparul normal al lucrurilor, cum ar fi mersul pe lună sau un dezastru teribil de vreun fel. Acest efect poate fi valorificat.

Puteți căuta în mod conștient să absorbiți detaliile unui loc pe măsură ce experimentați ceva pe care sunteți hotărât să vă amintiți. Găsesc că acest lucru funcționează bine pentru mine atunci când sunt într-o întâlnire și vreau să-mi amintesc ceva în special. Pe lângă notițele mele sau o hartă mentală, conectez în mod conștient amintirea la locul în care mă aflu, uitându-mă cu atenție prin cameră, pentru a-mi putea aminti gândul mai târziu. În aceste exemple, este probabil că acel loc oferă un context suplimentar la care mintea ta poate „conecta” un anumit gând. Unele dintre locuri pot acționa și ca declanșatori emoționali.

, Ai avut astfel de experiențe?

Aceste exemple indică o altă caracteristică a memoriei, modul în care vă poate implica toate simțurile. Îmi mai pot aminti, de exemplu, mirosul puternic al polonezului de pe podeaua primei mele școli; cu mirosul amintit, un potop de amintiri din copilărie îmi revin. Memoria are mai multe straturi și funcționează adesea astfel.

Aveți amintiri care sunt declanșate pentru dvs. de aportul senzorial?

i

M ROSTIND

Mulți oameni consideră că este util să stabilească procesele din mintea lor murmurând - vorbind cu voce tare despre elementele lor constitutive pe măsură ce le parcurg. Deși poate părea un lucru ciudat de făcut la serviciu, nu vă faceți griji! Nu este atât de nebunesc pe cât pare la început și dă rezultate.

Un bun exemplu al modului în care poate funcționa acest lucru este atunci când trebuie să înveți o nouă abilitate de calculator. Gândiți-vă pentru un moment cât de des ceri cuiva să te ajute să faci ceva nou. O faci o dată în timp ce sunt acolo, nerăbdător să continui cu sarcina în mână și ascultând doar pe jumătate ceea ce spun. Apoi se întorc la munca lor și ești lăsat pe cont propriu. Este un pariu sigur că, de îndată ce au plecat, descoperi că nu-ți amintești cum să faci noua sarcină. Data viitoare când se întâmplă acest lucru, spuneți că ați dori să discutați despre sarcină în timp ce o faceți pentru a ajuta la remedierea ei în memorie: „Mi-am deschis e-mailul. Acum caut x sub meniul y . Acum voi verifica z , etc.” Mormăind în timp ce faci ceva, reflectezi continuu la ceea ce faci, îl analizezi, îl aplici, pui întrebări despre el. Acest lucru vă ajută, fără îndoială, să dezvoltați un vocabular de descris și apoi să vă fixați învățarea în minte.

Există două extensii logice ale mormăirii: vizualizarea creativă și predarea.

Vizualizarea creativă vă permite să anticipați experiențe noi prin repetarea lor. Acesta este utilizat pe scară largă de către sportivi și interpreți de teatru. Închizi ochii și îți imaginezi că treci prin experiență, vorbindu-te mental prin fiecare etapă. Găsesc acest lucru deosebit de util înainte:

- ◆ întâlniri dificile, când repetă răspunsuri diferite la posibile reacții
- ◆ discursuri sau prezentări, când mă concentrez pe primele minute ale discursului meu și îmi imaginez publicul din fața mea, imaginându-mi diferite reacții posibile
- ◆ orice sarcină scrisă, când îmi imaginez povestea argumentului meu și apoi o scriu adesea sub formă de diagramă de flux sau hartă mentală.

A doua abordare implică să duceți ideea de a vă vorbi despre experiență cu o etapă mai departe. Îți pui memoria la încercare predând pe altcineva ceea ce ai învățat. Oricine a încercat să facă acest lucru știe că este o măsură foarte eficientă a cât de mult te-ai reținut. Aceasta nu numai că este o metodă bună de a-ți întări memoria, ci și trimite semnale foarte pozitive despre tine ca manager și antrenor, luându-ți timp pentru a aprecia și a împărtăși ceea ce ai învățat. Evident, această idee se extinde mult dincolo de învățarea de noi abilități de calculator.

EFFECTUAȚI DEPOZITE REGULATE ÎN BANCA DVS. DE MEMORIE

Dacă vă amintiți ceva depinde nu numai de puterea experienței inițiale, ci și de modul în care revizuiți ceea ce ați învățat. O regulă de bază bună este să încercați să vă amintiți lucruri importante pe care doriți să le amintiți:

o oră mai târziu
o zi mai târziu
o săptămână mai târziu
o lună mai târziu trei luni mai târziu.

Este posibil să petreci doar cinci sau zece minute revizuind ceea ce ai învățat, poate folosind notele tale sau un fel de ajutor vizual pentru a te ajuta. Dar, dacă faci acest lucru, îți vei putea îmbunătăți reamintirea cu cel puțin un factor de patru.

Este util să vă gândiți la memoria ca la o bancă care v-a împrumutat bani pentru o achiziție semnificativă, cum ar fi o casă sau o mașină, și

necesită economii sau depozite regulate pentru a vă putea realiza investiția. Întărirea regulată de-a lungul unei perioade de timp s-a dovedit că mărește foarte mult capacitatea de a reaminti lucruri.

În același mod, cercetările au arătat că tindeți să vă amintiți lucrurile proporțional cu timpul petrecut învățându-le și că, dacă este posibil, ar trebui să încercați să vă extindeți învățarea pe mai multe episoade regulate, mai degrabă decât să le preluați într-o singură experiență concentrată. Acest lucru nu înseamnă că experiențele în profunzime nu sunt valoroase sau memorabile. Într-adevăr, adesea sunt tocmai așa din cauza angajamentului emoțional pe care îl cer participanților lor. Cu toate acestea, este important, în astfel de situații, ca ceea ce s-a învățat să fie revizuit în mod regulat.

S-ar putea să recunoașteți acest lucru din propria experiență de a citi o carte bună în vacanță. Adesea, o vacanță vă oferă oportunitatea de a citi o carte în câteva zile. Dar, cât de mult vă puteți aminti câteva săptămâni mai târziu? Nu se păstrează foarte mult decât dacă ați găsit o modalitate de a menține experiențele vii în mintea voastră mai mult timp, permițând modelelor conexiunilor neuronale să devină puțin mai stabilite. Unii adulți își mai pot aminti detaliile textelor pe care le-au studiat ca tineri studenți tocmai pentru că studiul lor a fost întins pe o perioadă semnificativă și revizuit în mod regulat.

MINTEA NOASTRĂ ADORMITĂ

În science fiction citești uneori scene în care răufăcătorul încearcă să „spăle creierul” eroului programându-l cu casete audio redată în timp ce acesta doarme. Credința, una greșită, era că ai putea cumva forța creierul să-și amintească lucruri dacă le-ai jucat în timp ce dormi.

În mod clar, acest lucru nu este posibil, dar nu există nicio îndoială că lucruri foarte misterioase se întâmplă în timp ce dormim. Creierul nostru, eliberat de absorbția datelor în timpul orelor de veghe, pare să aibă timp să le proceseze și să le dea sens. Spunem chiar lucruri precum „Voi dormi pe el”, în speranța că inspirația va veni la noi. Și de multe ori o face. Într-adevăr, mulți dintre cei mai faimoși inventatori și artiști ai lumii

citează revelații care le-au venit în vise sau imediat după trezirea din somn.

Cercetătorii au descoperit că memoria ta nu funcționează la fel de bine dacă nu dormi suficient. Unii au sugerat că somnul profund numit somn REM (mișcarea rapidă a ochilor) este esențial pentru a permite creierului să înțeleagă ceea ce s-a întâmplat în timpul zilei. (Consultați paginile 26-8 pentru mai multe informații despre creier și somn.)

Jayne-Anne Gadhia spune așa:

Am început să-mi dau seama că dacă mă duceam la culcare îngrijorându-mă de ceva, aș fi găsit adesea răspunsul când mă trezeam. Așa că acum îmi trec în mod deliberat o întrebare în minte înainte de a mă culca. Dimineața, când fac un duș, mă întreb în mod conștient răspunsul și aproape invariabil îmi vine în minte. Acum folosesc această tehnică ca mijloc de rezolvare a problemelor.

Sir Bob Reid, vicepreședinte al Băncii Scoției și cineva cu o vastă experiență în conducerea companiilor mari, constată că somnul funcționează într-un mod diferit pentru el:

visez mult. În mijlocul perioadelor intense de muncă, visele mele sunt mereu mai fericite. Când sunt mai relaxat sau în mijlocul unei activități fizice intense, tind să am vise mai puțin fericite.

Am un mod simplu de a face față gândurilor pe care le am adesea în miezul nopții. La fel ca mulți oameni, găsesc că ideile bune sau lucruri pe care vreau să le amintesc îmi ies în minte chiar în momentul în care vreau să dorm. Pentru a mă asigura că îmi surprind ideile și, în același timp, să minimizez întreruperea odihnei mele, țin câteva articole lângă pat — o revistă, o carte, o pernă de rezervă — pe care le arunc ușor spre ușa dormitorului meu (asigurându-mă că va trebui să trec peste ele când mă trezesc dimineața). Abia am nevoie să mă amestec în timp ce fac asta. Pe măsură ce mă întorc pentru a adorm din nou, asociez în mod activ obiectul pe care l-am aruncat cu gândul pe care l-am avut și „spun” creierului meu să-l amintească dimineața când mă trezesc.

Oricât de bizar ar suna asta, funcționează bine pentru mine. Dimineața văd sau mă împiedic de obiectul și îmi amintesc gândul pe care l-am avut mai devreme

noaptea. De asemenea, țin un creion și un bloc de note lângă pat în cazul în care gândul meu este prea complex pentru a fi rezolvat de jocul meu ciudat de aruncare nocturnă și trebuie notat!

Știind ce faci acum cu privire la modul în care funcționează memoria ta, gândește-te la cel puțin trei lucruri A pe care le-ai putea face diferit la locul de muncă, pentru a ajuta oamenii să-și amintească mai mult. Nu-ți fie teamă să folosești pixuri înalte mai usoare pe paginile pe care le-ai citit sau să faci notițe în margini!

În multe feluri, este adevărat să spunem că, așa cum spune expertul în învățare accelerată Colin Rose: „Nu poate exista învățare fără memorie”

AMINTIREA — PE SCURT

□α	
<div><div>YOU HAVE LEARNED:</div><div><div>✓ that memory involves both fixing and recalling</div><div>✓ the four key principles of memory</div><div>✓ a number of effective ways of taking notes</div><div>✓ that the more of your senses you involve and the more active you are in your learning, the more you tend to remember</div><div>✓ how acronyms can help you remember words and concepts</div><div>✓ how you can fix a memory by connecting it to a place</div><div>✓ how commenting on your learning out loud can improve your memory</div><div>✓ how reviewing little and often helps</div><div>✓ about the importance of sleep</div></div></div>	<div><div>KEY IDEAS</div><div>Mind maps Free-noting</div><div>Memory pegs</div><div>Acronyms</div><div>Muttering</div><div>Creative visualization</div><div>ti</div><div>—</div><div>KEY TECHNIQUES/</div><div>APPROACHES</div><div>Mind mapping Free-noting</div></div>
bl	5

8

Reziliență

Uitați-vă la un copil mic care încearcă să meargă sau care caută cu disperare cuvântul potrivit pentru a-și transmite gândurile. Imaginează-ți toți marii inventatori - ai lumii și toate poveștile despre cum au încercat și au eșuat de sute de ori, dar nu au renunțat. Imaginează-ți atletul care reușește în cele din urmă să reducă câteva secunde de la cel mai bun timp personal, perseverând cu tehnica sa. Toți acești oameni dau dovadă de rezistență. Așa cum spune Guy Claxton: „Fără capacitatea de a lua decizii bune cu privire la ce, când, unde și de ce să învețe și să tolereze concomitențele emoționale ale învățării, mai ales când aceasta devine dificilă, puterea de învățare nu are nicio bază pe care să se construiască.” Hilary Cropper, directorul executiv al FI Group, este neclintită cu privire la valoarea de afaceri a acestui atribut: „Reziliența este esențială. Dar trebuie să creai un mediu în care indivizii să nu fie prea stresați. Oamenii pot trăi cu ambiguitate dacă au o bază de la care se pot extinde.”

Reziliența este un element cheie al evoluției individului și a speciilor . Dacă sunteți rezistent, aveți mai multe șanse să supraviețuiți și să prosperați. Pentru mulți oameni, acasă, școala, facultatea și locul de muncă nu le-au făcut favoruri cu privire la acest atribut.

În primul rând, există o barieră emoțională în majoritatea oamenilor pentru a fi deschiși atunci când lucrurile devin grele, așa că nu ne arătăm transpirația de pe sprânceană sau durerea inimii noastre pentru că pare o recunoaștere a eșecului sau pentru că am fost umiliți dacă am făcut asta în trecut.

În al doilea rând, cultura prea multor medii de învățare – atât informale, cum ar fi familia, cât și formale, cum ar fi școala – este să renunți atunci când lucrurile devin grele. Deci, dacă un copil are o criză de furie, în loc să-l ajute să treacă peste el, părinții îi permit să continue

necontrolat. Puteți vedea că acest comportament se întâmplă tot timpul cu copiii în supermarket. Orice adult care a încercat să se antreneze într-o sală de sport sau să învețe un instrument muzical la care nu a mai cântat până acum știe că dacă ai renunța după ce ți-ar apărea prima sferă de transpirație pe sprânceană, nu ai ajunge niciodată nicăieri. Sau, s-ar putea ca tu, copilul tău sau, într-adevăr, șeful tău, să fi dezvoltat tehnici pricepute pentru a evita disconfortul asociat cu învățarea, de la furie până la îmbufnat. Acestea sunt activități de deplasare care vă permit să pretindeți că altceva este mai important decât a fi rezistent.

În al treilea rând, nu predăm reziliența în școli sau, de altfel, la locul de muncă, pentru că punem prea mult accent pe cunoștințe, nu suficient pe anumite abilități și aproape nimic pe atitudini-cheie, cum ar fi reziliența. Nu reușim să învățăm cum să fim rezistenți. Când copiii învață să meargă, au tendința de a progresa în mod natural de la târât la mers, ținându-se de obiecte de mobilier și apoi întinzând mâinile părinților. Procedând astfel, ei învață o anumită rezistență. Dar dacă îi oferi unui copil un „premergător”, acesta poate deveni cu ușurință excesiv de dependent de acesta, mergând doar într-un sens limitat al cuvântului. Este similar pentru învățare.

Sistemele de recompensă ale multor organizații nu pun preț pe reziliență. În consecință, ele generează o cultură a gândirii pe termen scurt și descurajează angajații de a vedea lucrurile până la capăt.

Tipurile de tehnici necesare pentru a fi rezistente includ:

- ◆ Persistarea cu noi metode de învățare până când acestea devin mai ușoare.
- ◆ Gândirea asupra diferitelor sentimente, plăcute și neplăcute, declanșate de diferitele experiențe de învățare.
- ◆ Alegerea deliberată a opțiunilor de învățare provocatoare.
- ◆ Experimentarea pe bază de încercare și eroare cu diferite moduri de învățare.
- ◆ Gândește-te la motivele tale originale de învățare și la cele care te țin în continuare.
- ◆ Intră în contact cu sentimentele și emoțiile care împrăștie învățarea.
- ◆ Răspunzând la întrebarea: „Cum pot îmbunătăți modul în care învăț?”
- ◆ Acceptarea experiențelor accidentale, neplanificate și descoperirea modului în care acestea contribuie la învățarea ta.
- ◆ Efectuarea de activități pentru a consolida abilitățile de învățare și/sau a depăși punctele slabe.

Cât de rezistent ești? Utilizați graficul de mai jos pentru a vă ajuta să vă revizuiți propriile abilități, pe baza listei de mai sus.	
Activitate de reziliență	cat de bun esti?
Persistând	
Gândind	
Alegerea unor opțiuni de învățare provocatoare	
Experimentând	
Rămâi motivat	
Fiind în contact cu sentimentele	
Să știi cum te poți îmbunătăți	
Acceptarea experiențelor neplanificate	
Depășirea punctelor slabe	

Există patru domenii principale ale rezilienței pe care trebuie să lucrați: modul în care persisti, a fi aventurier, a face față dificultăților și a face față confuziei.

PERSISTENȚĂ

Pentru a face orice progres cu orice, inclusiv a învăța să înveți, trebuie să persistezi cu noi metode de învățare până când acestea devin mai ușoare. Trebuie să continui atunci când alte presiuni conflictuale se înghesuie asupra ta. La cel mai simplu nivel, trebuie să înveți cum să te concentrezi. Ați văzut deja cum îi place creierului să aibă pauze scurte regulate. Și mai târziu în această secțiune poți descoperi ce se întâmplă atunci când ești într-o stare de curgere și timpul aproape că și-a pierdut orice semnificație pentru tine. Adevărul este că toți avem intervale de concentrare diferite.

La nivel practic, există lucruri simple pe care le poți face pentru a-ți îmbunătăți persistența. Lista de mai jos vă oferă câteva idei.

- 1 Stabiliți un obiectiv clar pentru sesiune și încercați să nu vă opriți până când nu l-ați atins. Dar, fii pregătit să te oprești dacă descoperi ceva ce nu ai anticipat și regândește-ți obiectivul.
- 2 Asigurați-vă că lăsați un mesaj pe telefonul dvs. mobil și pe e-mail, care să informeze oamenii că nu le veți răspunde pe toată durata învățării. Opriți toate telefoanele.
- 3 Asigurați-vă că nu există zgomote care vă distrag atenția.
- 4 Dacă începi să visezi cu ochii deschiși, ridică-te și plimbă-te.
- 5 Dacă ți-e foame, bea o gustare sensibilă și bea puțină apă.
- 6 Aveți o listă cu toate activitățile dvs. obișnuite de deplasare - să faceți o ceașcă de cafea, să porniți un televizor sau un radio, să faceți lucruri care sunt ușoare, irelevante și nu urgente - și raționați-vă cu mare atenție asupra modului în care vă răsfățați cu ele!
- 7 Spune-le colegilor, prietenilor și familiei tale că, dacă încerci să-i faci să te abată de la activitatea de învățare aleasă, ei trebuie să-ți spună „să mergi mai departe” și să te întorci la concentrarea asupra sarcinii pe care o ai în mână.

Concentrarea pe dezvoltarea stilului dvs. de învățare preferat este o modalitate de a vă folosi punctele forte și vă poate ajuta să persistați. În capitolul 3 ați analizat și recompensele și modul în care acestea pot fi folosite pentru a vă ajuta să continuați, iar în capitolul 1 ați văzut efectul alimentelor și băuturilor asupra capacității dumneavoastră de concentrare.

Gândiți-vă la ceva ce încercați în prezent să învățați, dar vă este greu să continuați. k Aplicați unele dintre ideile de mai sus la acea activitate.

FIIND UN AVENTURIER

Cu toții am început ca aventurieri când eram copii mici, dar se pare că ne pierdem cumva această caracteristică importantă.

Ați văzut deja cum creierul încearcă continuu să caute informații și să le dea sens. De asemenea, ați văzut cum îi place să formeze modele și să facă conexiuni. Cei mai de succes cursanți folosesc tendința de modelare a minții lor, dar nu se stabilesc prea mult în felul în care gândesc despre lucruri. (Există mai multe

despre acest aspect creativ al învățării mai târziu în această secțiune.) Ei caută, întreabă mereu și doresc să afle mai multe. Sunt aventurieri cărora nu le deranjează să provoace modurile acceptate de a face lucrurile, sunt deschiși să fie spontani și sunt pregătiți să-și asume riscuri calculate. După cum vă veți aminti din secțiunea despre învățare și tipuri de personalitate din capitolul 4, fiecare persoană își va exprima, desigur, aventurozitatea în mod diferit.

Hilary Cropper este un bun exemplu de cineva căruia nu îi place învățarea formală, dar are în mod clar un spirit de aventură. Într-adevăr, la FI Group, ea și-a făcut un nume ca persoană care susține asociațiile în participațiune ca modalitate de tranzacționare. Ea spune despre ea însăși:

I urăsc să fie învățat ceva. Dar îmi place să fiu pus în situații în care nu știu ce să fac și pot explora teren complet nou.

Sir Bob Reid are instincte similare:

Este vital să implicați simțul aventurii tinerilor oameni de afaceri. Trebuie să-i trimiți să facă lucruri care le depășesc și apoi să ai răbdare cu ei pe măsură ce învață. Trebuie să investești în risc.

Când te surprinzi spunând lucruri precum „Nu aș putea să o fac așa”, s-ar putea să devii setat în modurile tale de învățare. Pentru a redescoperi un spirit de aventură, căutați moduri simple, nu prea provocatoare, dar semnificativ diferite de a face lucrurile.

Încercați acest exercițiu simplu pentru a vă aduce în starea de spirit potrivită. Stai pe un scaun cu genunchii în față și mâinile lângă tine. Încrucișează-ți picioarele. Depășește-le. Încrucișează-le din nou. Ce observi? Ai încrucișat același picior peste celălalt de fiecare dată? Dacă da, de ce? Acum, încrucișează-ți picioarele în altă direcție. Ridice în picioare. Încrucișează-ți brațele peste piept. Lasă-ți brațele să cadă lângă tine. Repliază-le. Lasă-le să cadă din nou. Ai încrucișat același braț peste celălalt de fiecare dată? Acum, încrucișează-ți brațele în sens invers. A fost ușor?

Majoritatea oamenilor își încrucișează în mod natural piciorul principal peste celălalt atunci când își încrucișează picioarele, dar le este foarte ușor să o facă invers. Cu brațele, cei mai mulți oameni consideră că traversarea opusă este puțin mai dificilă, dar o pot învăța cu ușurință. Poți, de fapt, aproape să simți

creierul tău lucrează noul sentiment de transversalitate încrucișată în timp ce faci asta! Încrucișarea brațelor într-un mod nefiresc este o imagine a ceea ce este implicat atunci când încerci să-ți reînveți spiritul aventuros.

Iată câteva idei mai simple:

- ◆ Cere-ți partenerul sau un prieten să organizeze o seară cu tine, făcând ceva la alegerea lor, când tot ce știi este la ce oră trebuie să te întâlnești.
- ◆ Încercați un alt mod de transport pentru a ajunge la serviciu pentru o zi.
- ◆ Mergeți la un concert cu un fel de muzică pe care în mod normal nu o ascultați.
- ◆ Organizați o vizită la o afacere care aparent nu se aseamănă cu a dvs. și notați ce ați putea învăța pentru locul dvs. de muncă.

Cât de aventuros te simți? Dacă trebuie să-ți reaprinzi capacitatea de aventură, folosește k unele dintre ideile de mai sus pentru a te ajuta. Apoi faceți o listă cu câteva idei pe care să le încercați.

Cei care învață de succes în Era Cunoașterii sunt ca aventurierii negustori de altădată sau exploratorii galactici din serialul de televiziune *Star Trek*. Pentru a merge cu îndrăzneală acolo unde alții poate nu au fost, chiar dacă doar în mintea ta, necesită o forță interioară. Elie Wiesel, laureat al Premiului Nobel și supraviețuitor al Holocaustului, spune așa:

Trebuie să înțelegem că nu poate exista viață fără risc, iar când centrul nostru este puternic, totul este secundar, chiar și riscurile.

Pentru a avea succes, trebuie să-ți păstrezi centrul ființei puternice și în formă. Și centrul are multe fațete, așa cum sper că această carte arată clar. Căci în centru se află capacitatea ta de a învăța. Dacă sunteți un student competent, atunci toate lucrurile sunt posibile. Centrul va fi cel mai provocat atunci când te confrunți cu lucruri dificile sau confuze.

A FACE FAȚĂ DIFICULTĂȚILOR

În ciuda bunelor lor intenții, mulți oameni pur și simplu nu își duc la bun sfârșit învățarea deoarece se confruntă cu un fel de dificultate și nu

au o strategie pentru a face față acesteia. Acest lucru este la fel de adevărat indiferent dacă finalizați un MBA, învățați cum să montați o nouă piesă de mobilier sau antrenați o echipă locală de fotbal pentru copii. Indiferent de învățare, vor exista momente în care vei rămâne blocat. Veți simți frustrare, furie, chiar disperare. În aceste momente aveți nevoie de niște strategii bune de coping.

Inteligența, așa cum spunea Jean Piaget în urmă cu mulți ani, înseamnă „a ști ce să faci când nu știi ce să faci”.

Probabil cunoașteți popularul show de jocuri de televiziune din Marea Britanie – exportat în SUA și în alte țări – numit *Who Wants to Be a Millionaire?* Concurenții sunt testați pe baza cunoștințelor și de fiecare dată când răspund corect la o întrebare, premiul în bani se dublează până ajunge la cifra magică de un milion. După cum vă puteți imagina, atmosfera devine din ce în ce mai tensionată pe măsură ce spectacolul progresează. Este, de fapt, un bun exemplu de învățare sub presiune. Dacă concurenții sunt blocați, aceștia pot primi ajutor telefonând unui prieten, întrebând publicul sau mergând la 50:50, reducând posibilitățile la două dintre cele patru opțiuni. Primele două strategii implică obținerea de sprijin de la altcineva, în timp ce a treia reduce oarecum șansele. Mai rămâne la latitudinea concurentului să respingă sau să accepte sfaturile primite, dar problema a fost împărțită.

Există câteva sfaturi utile pentru cei care învață pe tot parcursul vieții aici! Când rămâi blocat, trebuie să ai strategii bune pentru a rămâne cu problema. După cum se spune, nu există câștig fără durere. Și acest lucru este valabil și pentru învățare.

Compania suedeză Celemi enumeră „clienții care sporesc competențele” drept una dintre măsurătorile din Monitorul său de active necorporale, sub titlul „Oamenii noștri”. Implicația este destul de clară. Dacă personalul dumneavoastră a trăit o misiune dificilă și provocatoare cu un client, ei vor fi mai puternici pentru asta.

10 lucruri de făcut atunci când învățarea devine dificilă

- 1 Opriți ceea ce faceți și luați o pauză completă.
- 2 Gândește-te la ce ai făcut ultima dată când ai rămas blocat așa.
- 3 Faceți o hartă sau o listă în care subliniați care sunt opțiunile dvs.
- 4 Vorbește cu un prieten despre asta pentru a-l întreba ce ar face.

- 5 Folosește o carte care să te ajute să găsești o cale.
- 6 Folosește internetul pentru a descoperi un răspuns.
- 7 Fă niște exerciții și vezi dacă îți vine o soluție .
- 8 Lasă-l. Se culcă. Spune -ți înainte de a te duce la somn că vei face asta
găsi o cale prin aproblemă.
- 9 Încearcă să faci orice faci într-o locație complet diferită.
- 10 Gândeți-vă la cât mai multe întrebări care, dacă vi se răspunde, v-ar putea
ajuta să valorificați lucrurile.

HANDLING CONFUZIE

Gurul american al managementului, Tom Peters, a spus: „Dacă nu ești confuz, nu gândești clar”. S-ar putea să fi avut în minte societatea de astăzi în schimbare. Nu trăim într-o lume de la A la B. Este mult mai probabil să trecem de la D la H prin Z — și să fim confuzi. Regulile par să se schimbe atât de rapid încât, în cazul în care un stil de marketing este acceptabil într-o zi, săptămâna următoare nu este.

Poate că a fost întotdeauna așa, așa cum sugerează o declarație a englezului din secolul al XVI-lea Sir Francis Bacon: „Ne ridicăm la înălțimi mari printr-o scară întortocheată”. Consider că învățarea a implicat întotdeauna dezordine și confuzie. De fapt, bănuiala mea este că cei care se simt cel mai bine cu incertitudinea sau confuzia sunt cei mai buni elevi.

Dacă ai un set de reguli, ai nevoie de eoale care se pricepe la respectarea regulilor. Dar, jocul de a învăța are un număr de cărți sălbatice în pachetul său. Ca și cărțile Chance în Monopoly, ele schimbă brusc regulile. Ce faci când toate sistemele comauter eșuează și ai prezentarea doar în formă electronică? Ce faci când te trezești dintr-o dată fără un instrument pe care te bazezi în mod normal? Poți coae când un coleg senior se îmbolnăvește și trebuie să o înlocuiești? În aceste situații este esențială capacitatea de a învăța cum să învețe. Acestea sunt experiențe de învățare cu adevărat importante.

Gurul britanic al managementului, Charles Handy, ne reamintește că, atunci când le cereți celor mai mulți directori seniori să-și amintească cele mai

importante experiențe de învățare, ei vor vorbi „despre timpul în care continuitatea s-a terminat, când nu aveau experiență trecută la care să recurgă, nici reguli sau manual. Totuși, au supraviețuit și s-au întors mai puternici și mai adaptabili la minte și la inimă.”

A Ce faci când lucrurile devin cu adevărat confuze? Folosește ideile de mai jos și oricare dintre propriile tale pentru a aplica la o situație din viața reală care te derutează.

10 lucruri de făcut când ești cu adevărat confuz

- 1 Stai calm.
- 2 Fii fidel cu tine însuși și reamintește-ți obiectivul inițial.
- 3 Gândeți-vă la trei moduri diferite de a aborda situația și vedeți dacă una dintre ele este de ajutor.
- 4 Imaginați-vă ce ar face o persoană practică sau teoretică (oricare dintre ele sunteți mai puțin) în situație.
- 5 Mergeți și urmăriți cu atenție în timp ce altcineva abordează aceeași problemă și învățați de la ei. (Amintiți-vă, nu este înșelăciune, ci un semn de inteligență să-i imitați pe alții.)
- 6 Aflați ce fac experții în domeniu în această situație prin telefon , e-mail sau căutând într-o carte.
- 7 Întrebați pe cineva care aparent nu știe nimic despre detaliile a ceea ce faceți, dar care vă poate injecta niște sfaturi de bun simț sau vă poate face să gândiți diferit.
- 8 Căutați îndrumări pe internet.
- 9 Reveniți la problemă la un moment diferit al zilei
- 10 Gândeți-vă dacă este corect să vă continuați învățarea: uneori va fi mai inteligent să reflectați la ceea ce ați învățat și să faceți altceva.

Unii oameni creează în mod conștient dificultăți Joyce Taylor este un exemplu bun. Ea spune:

Îmi place în mod activ dificultatea și stresul, într-adevăr îl creez lăsând lucrurile în ultimul moment.

Făcând acest lucru, Joyce descoperă că poate fi mai creativă. Îmi împărtășesc abordarea ei, constatând că, cu condiția să-mi fi propus să procesez o problemă sau o problemă, sunt mult mai probabil să găsesc o abordare imaginativă dacă mă mențin deschis la diferite posibilități cât mai mult timp posibil.

În următorul capitol puteți afla mai multe despre cum să vă valorificați creativitatea, iar în partea a III-a puteți citi mai multe despre cum să vă folosiți învățarea pentru a vă ajuta să vă adaptați și să vă schimbați.

REZILIENȚA — PE SCURT

YOU HAVE LEARNED:

- ✓ despre importanța de a continua atunci când învățarea devine dificilă
- ✓ câteva strategii pentru a fi mai aventuros
- ✓ unele strategii pentru a face față dificultăților
- ✓ câteva strategii pentru a face față confuziei



KEY IDEAS

Intelligence as knowing what to do when you don't know what to do

TEHNICI/ ABORDĂRI
CHEIE Redescoperirea sentimentului tău de aventură Confruntarea cu dificultățile Confruntarea confuziei

9

Valorificați-vă creativitatea

AL SĂU VA FI UN CAPITOLUL PUȚIN MAI LUNG DECÂT UNII DINTRE CEILALȚI din această carte, pentru simplul motiv că există o mulțime de spus despre creativitate și învățare. De mult prea mult timp, aceste două concepte au fost tratate ca și cum ar fi neconectate. Cu toate acestea, creativitatea este o parte cheie pentru a fi un elev competent.

Pentru a vă ajuta să vedeți acest lucru, permiteți-mi să recapitulez două domenii despre care ați învățat deja și care se referă în special la creativitatea dvs.: teoria conform căreia creierul este împărțit în jumătăți și dragostea creierului pentru modele.

Ați văzut deja că există dovezi considerabile că există două „jumătăți” în creierul vostru, o parte stângă și una dreaptă. Se pare că partea stângă este responsabilă în principal de limbă și număr. Are tendința de a procesa informațiile în mod logic. Partea dreaptă, totuși, are o viziune mai holistică a informațiilor. Îi plac tiparele și este probabil implicat atunci când gândești lateral. Partea dreaptă este, deloc surprinzător, văzută ca fiind cea mai creativă dintre cele două jumătăți.

În termeni foarte generali, femeile tind să aibă creierul drept, iar bărbații să aibă creierul stâng. Ca și în cazul multor descoperiri despre creier, acest tip de generalizare trebuie tratat cu prudență. Interesant, se pare că corpul calos, partea creierului care conectează cele două jumătăți, este puțin mai gros la persoanele a căror parte dreaptă a creierului este dominantă. Este o speculație rezonabilă să sugerăm că oamenii care își realizează pe deplin creativitatea sunt cei care își pot folosi ambele părți ale creierului cel mai eficient. Ei reușesc să aibă o perspectivă a creierului întreg asupra lumii.

Tendința creierului tău de a pune lucrurile în tipare familiare poate fi inutilă atunci când încerci să fii creativ. Minte ta caută

faceți conexiuni cu lucruri pe care deja „știe” și apoi „arhivați” experiențele în consecință. Oscar Wilde a consacrat cu inteligență acest adevăr când a spus: „Consecvența este ultimul refugiu al nativului neimaginat”. Dar Edward de Bono a fost cel care a observat, la vreo 30 de ani în urmă :

Perspiciacitatea, creativitatea și umorul sunt atât de evazive pentru că mintea este atât de eficientă. Mintea funcționează pentru a crea modele din mediul înconjurător. Pe măsură ce modelele sunt folosite, acestea devin din ce în ce mai ferm stabilite.

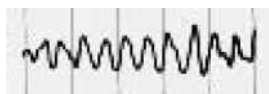
Cu alte cuvinte, devenim stabiliți în felul nostru, nedispuși să ne gândim la ceva într-un mod diferit. Drept urmare, De Bono a dezvoltat tehnica cunoscută acum ca gândire laterală, dintre care câteva exemple le veți explora în acest capitol.

Există un sens real în care, atunci când vine vorba de a ne elibera creativitatea, trebuie să dezvățăm multe din ceea ce am acumulat în viața noastră până în prezent. Trebuie să regândim ce înseamnă a fi creativ și să aflăm cel mai bun mod de a crea condițiile în care să putem învăța să gândim mai creativ.

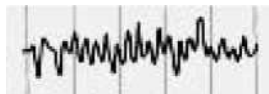
Există un domeniu al științei creierului care este deosebit de interesant în ceea ce privește creativitatea și învățarea. Este cunoscută ca „starea de curgere”. Mulți dintre voi vor fi avut o experiență de flux, atunci când sunteți atât de prinși într-o sarcină încât timpul încetează să mai conteze. Poate că ai găsit această stare atunci când ai fost în întregime implicat în a scrie ceva , sau a picta, sau a decora, sau ai fost implicat într-o discuție de căutare a sufletului . Sau, poate ai reușit-o atunci când erai adânc în gânduri, sau meditați sau alergați, cu mintea capabilă să ajungă adânc în interiorul ei în timp ce mergeți cu putere. Ideea stării de curgere a fost descrisă pentru prima dată de omul de știință american Mihaly Csikszentmihalyi. Este posibil să fi auzit, de asemenea, acest tip de experiență despre care se face referire ca fiind în „starea alfa”.

Chimia creierului din spatele acestei idei este destul de simplă . În esență, creierul tău rulează la patru „viteze” diferite. Te-ai putea gândi la asta ca la patru trepte diferite într-o mașină. Vitezele sunt de fapt diferite unde cerebrale, numite alfa, beta, theta și delta. Creierul tău „transmite” diferite impulsuri electrice în funcție de ceea ce face. Dacă ar fi să le măsurați cu ceva numit an

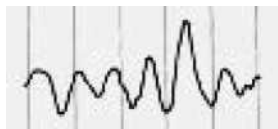
electroencefalograf, ai vedea că diferitele unde funcționează la cicluri diferite pe secundă.



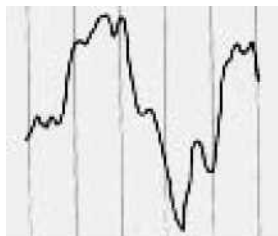
Alpha wave



Beta wave



Valul Theta



Delta wave

Undele beta sunt cele mai rapide și delta cele mai lente. De exemplu, atunci când dormi, creierul tău funcționează cel mai lent. Când te culci pentru prima dată, produce unde teta la patru până la șapte cicluri pe secundă. Acesta este momentul în care aproape că poți simți creierul tău procesând experiențele zilei, când ai adesea gânduri nocturne și trebuie să ai un blocnotes lângă pat pentru a le mângâia. Pe măsură ce intri într-un somn mai profund, creierul tău încetinește și mai mult până la o jumătate de ciclu pe secundă sau unde delta.

La locul de muncă, creierul tău va produce predominant unde beta, undeva între 13 și 25 de cicluri pe secundă. Aceasta este starea predominantă în timpul zilei de a vorbi, a gândi, a rezolva problemele și a tuturor sarcinilor unei zile obișnuite.

Cu toate acestea, starea alfa, de la 8 până la 12 valuri pe secundă, ne dăm seama că este foarte importantă. Este atunci când mulți oameni au cele mai bune idei ale lor, când imaginația ta funcționează cu adevărat. Unii oameni reușesc să ajungă cu ușurință în această stare, de exemplu, într-o sesiune creativă cu adevărat bună precum cea descrisă în ziua din viața creierului lui Annie. Alții trebuie să caute în mod conștient să reducă viteza creierului lor ocupat în timpul zilei, prin tehnici precum sala de gimnastică pentru creier, antrenament autogen, yoga sau alte metode de relaxare. Sau, ar putea fi printr-un efort cu adevărat concentrat ca

cum, pentru a folosi din nou limbajul de conducere, schimbați-vă mintea într-o treaptă de viteză și găsiți viteza cea mai creativă.

Există o substanță chimică în creier care poate fi de interes deosebit dacă căutăm să furnizăm combustibil pentru mintea noastră: acidul gamma aminobutiric. Se pare că acest neurotransmițător ajută creierul să blocheze stimulii nedorți și să se concentreze pe ceea ce vrea să facă. Secretăm această substanță chimică atunci când suntem într-o stare de flux, absorbiți de o sarcină. Se pare că substanța chimică afectează membrana neuronilor, astfel încât aceștia vor răspunde doar la stimuli aleși. Acest lucru ajută la explicarea de ce, atunci când sunteți total angajat în a învăța ceva, nu reușiți să auzi zgomotul altora. De asemenea, secretăm acid gamma-aminobutiric în timpul nopții, ceea ce oferă o perspectivă asupra motivului pentru care vă puteți opri de la zgomotele care altfel v-ar putea deranja.

INSPIRAȚIE , IDEI ȘI ÎNVĂȚARE

Doar ocazional, ca și Arhimede în baia lui cu toți acești ani în urmă, suntem dintr-o dată binecuvântați cu un moment de inspirație. Poate vă amintiți că se luptase să descopere cum să dovedească că coroana împăratului era făcută din aur. Pentru a face acest lucru, trebuia să fie sigur de densitatea și greutatea metalului folosit în coroană. Afundându-se în baie după o altă sesiune infructuoasă în atelierul său, istoria spune că a observat cum corpul său a înlocuit apa. A strigat „Eureka!” pe măsură ce inspirația sosi brusc: își dăduse seama că greutatea apei deplasate era greutatea corpului care o deplasase. Cu toții suntem uneori capabili de un „aha!” moment în care se naște o idee nouă. Învățarea noastră în aceste situații este misterioasă și imprezvizibilă. De multe ori nu știm cum am avut o idee nouă. Pentru a începe să înțelegem puțin această zonă, va trebui să facem speculații despre ce făcea Arhimede înainte de a-și face baie. Câte moduri diferite de a calcula cantitatea de aur din coroana împăratului încercase el? Oare intuiția lui a venit tocmai pentru că se relaxa într-o baie, mai degrabă decât se chinuia în atelierul său? Ce a fost la starea lui de spirit care l-a făcut receptiv la noi gândiri?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt complexe, dar merită urmărite mai departe. Explorându-le, este posibil să putem înțelege mai multe despre legătura strânsă dintre învățare și creativitate. A ști să-ți valorifici propria creativitate este unul dintre cele mai importante aspecte ale învățării să înveți. Căci în aceste „aha!” momente, nu există nicio îndoială că mintea ta este complet alimentată și funcționează cumva într-o altă treaptă.

Creativitatea a început abia recent să fie văzută ca parte a învățării. Tipul de învățare apreciat în testele de IQ a dominat în școli și colegii o mare parte a secolului XX; în mare măsură încă o face. În această viziune a educației, creativitatea se limitează la artă, design și muzică. Se realizează foarte puțină legătură între tipul de inovație și gândirea antreprenorială de care este nevoie în afaceri și abordarea învățării adoptată de școli.

Omisiunea creativității din programa școlară devenise atât de gravă încât unul dintre primele acte ale guvernului Blair după venirea la putere în Marea Britanie în 1997 a fost de a înființa un comitet consultativ național pentru educația creativă și culturală. După cum spune unul dintre membrii acestui comitet, profesorul Susan Greenfield:

Gândul original și respectul pentru originalitatea celorlalți trebuie să stea cu siguranță în inima, nu doar a creativității, ci și a individualității - singura noastră șansă de a scăpa de zombie în secolul al XXI-lea.

În prea multe școli și în prea multe teste, există un răspuns corect la fiecare întrebare sau problemă. În viață, mai ales într-o lume cu schimbări rapide, rareori există un răspuns simplu. În mod normal, există prea multe probleme complexe pentru ca un singur punct de vedere să fie suficient. Și asta este cu totul în afară de faptul că știm că ființele umane au mult mai multe inteligențe decât elementele lingvistice și matematice asociate în mod tradițional cu IQ-ul.

Unii oameni vorbesc despre o inteligență creativă separată, dar acest lucru ratează ideea. Ea sugerează că creativitatea este un aspect izolat al modului în care acționăm. Sunt convins că este un atribut mult mai răspândit, o atitudine a minții care poate fi aplicată în tot ceea ce facem.

Creativitatea este din ce în ce mai căutată ca aspect cheie al modului în care înveți și performezi. Ca Alan autoritar

Valorificați-vă creativitatea

Greenspan, președintele Consiliului Rezervei Federale din SUA, a scris recent în *Wall Street Journal*:

În urmă cu o jumătate de secol, era practic de neimaginat măsura în care conceptele și ideile ar înlocui resursele fizice și forța umană în producția de bunuri și servicii.

Puteți crea valoare din aer dacă puteți gândi creativ.

Există un mit că te-ai născut creativ, că creativitatea este ceva ce faci sau nu ai. Deși acest lucru se aplică în mod clar la anumite aspecte - în muzică și alte arte, de exemplu - este neadevărat că nu poți învăța să fii mai creativ. Este foarte posibil să facem din creativitate un mod de a fi.

După cum a spus omul de știință francez Louis Pasteur la începutul secolului al XIX-lea: „Șansa favorizează doar mintea pregătită”. Trebuie să te asiguri că mintea ta este pregătită astfel încât să se bucure mai mult de acele valuri de putere numite inspirație.

TE CARACTERISTICILE OAMENILOR CREATIVI

Dacă creativitatea a fost înțeleasă greșit, atunci la fel și noțiunea despre ceea ce înseamnă să fii creativ. S-a presupus că numai artiștii, muzicienii și oamenii din media sunt creativi. Acesta nu este cazul.

Este axiomatic despre ideea de a fi creativ că lista de caracteristici a nimănui nu va arăta la fel ca a altuia. Pentru ceea ce merită, iată ce fel de cuvinte și expresii le asociez cu a fi creativ:

Risk taking	Willing to see many perspectives
Challenging	Not overcontrolling
Happy to live with uncertainty	Not too bound by social pressure
Happy to live with complexity	Happy to be different
Openness	In touch with emotions
Exploring	Playful
Able to suspend judgment	Irreverent

Puteți vedea dintr-o listă ca aceasta că acest tip de calitate este de dorit în multe sectoare de afaceri. În cadrul organizațiilor, oamenii creativi sunt

din ce în ce mai denumiți ca intraprenori și li se oferă sprijinul și încurajarea de care au nevoie pentru a-și transforma ideile în produse și servicii noi. Persoanele fizice devin mărci în sine. Richard Branson a fost un exemplu timpuriu al acestui fenomen, care acum devine mult mai răspândit.

Piețele sunt dominate de idei care, în cuvintele lui John Grant, „prind ca niște viruși”. Exemple bune recente ale acestora sunt produse precum iMac, Pokemon, New Beetle de la Volkswagen, Starbucks, Hotmail și concepte precum „organic” și „cu fir”.

A Ce crezi? Cum ar arăta lista ta de caracteristici? Ai fost învățat să fii creativ la școală sau la facultate? Ești învățat să fii creativ la locul de muncă?

Care sunt cei mai creativi oameni pe care îi cunoști la locul de muncă? Acasă? Ce îi face să iasă în evidență?

Caută în mod activ să dobândești unele dintre caracteristicile enumerate mai sus?

Ce faci pentru a identifica intraprenorii din cadrul organizației tale?

Ce produse sau concepte virale ți-au prins imaginația recent?

VALOAREA IDEILOR

Capacitatea de a învăța și capacitatea de a genera idei sunt legate de prosperitatea noastră. Dacă vrem să fim mai deștepti și mai de succes, vom dori să știm mai multe despre aceste procese.

Părerea mea este că pentru a fi creativ, aveți nevoie atât de perioade concentrate de activitate, cât și de perioade concentrate de inactivitate aparentă. Este posibil să obțineți flux în ambele situații și este unul dintre misterele plăcute ale creativității pe care nu le știți niciodată când un gând mareț se va realiza.

În timp ce scriam această carte, am intervievat un număr de lideri de afaceri dintr-o serie de organizații. I-am întrebat pe toți unde au cele mai bune idei. Nici unul dintre ei nu a spus că a avut cele mai bune idei la locul de muncă. Mulți dintre ei s-au inspirat de la cei din jur și din munca lor în afara locului de muncă principal. Fiecare dintre ei, în moduri diferite, a vorbit despre momente de flux sau relaxare când se aflau în altă parte. Ei descriau adesea procesele sociale în cultivarea ideilor.

Colin Marshall este clar despre creativitatea sa:

Valorificați-vă creativitatea

Ideile bune vin din multe surse de inspirație, dar de obicei rezultă din confruntarea unei probleme din toate unghiurile pentru a găsi o soluție. Pentru a capta o idee bună, răspunsul este să o împărtășiți cu altcineva în a cărui judecată și integritate aveți încredere. Dacă ideea este cu adevărat bună, el sau ea nu te va lăsa să scapi fără să o duci până la capăt.

Zoe van Zwanenberg de la Scottish Leadership Foundation spune:

Cele mai bune idei ale mele ies adesea dintr-o conversație. Cineva declanșează ceva. Sau e din vizionare. Îmi amintesc că am observat Baletul Regal în turneu în China. În timp ce îi urmăream pe directori cum își fac cursurile zilnice, cu toți dansatorii juniori urmărindu-mă, am văzut dintr-o dată cum acest lucru ar putea fi tradus în organizațiile pe care le cunoșteam.

Joyce Taylor mi-a spus:

În general, îmi iau cele mai bune idei când există spațiu, acasă sau la plimbare sau noaptea.

Pentru Neil Chambers, directorul Muzeului de Istorie Naturală din Londra, este o călătorie „pentru a obține idei, deseori cercetându-le în călătorii și apoi ducându-le cu colegii cheie la întoarcere”. Sir Bob Reid are cele mai bune idei ale sale „după o perioadă de activitate minimă sau când particip la activitate fizică”. Și majoritatea celor mai bune idei ale lui Jayne-Anne Gadhia vin atunci când aleargă sau sub duș.

Hilary Cropper spune:

Am idei în tot felul de locuri. Văd brusc o oportunitate. Dar nu o fac pe cont propriu. Invariabil implică echipe de oameni. Descriu o problemă altcuiva și asta mă ajută să-mi organizez gândurile.

Un loc diferit și un ritm diferit par a fi elemente cheie ale creării eficiente a ideilor. Oricare ar fi metoda adoptată, este clar că mediul de lucru al multor oameni nu le stimulează creativitatea. Consultați pagina 159 pentru idei despre cum puteți face acest lucru.

Ca întotdeauna, trebuie să fim atenți în a face generalizări, dar ar fi sigur să spunem că pentru mulți oameni, găsirea unor modalități de

intrarea mai des în starea alfa, atât la serviciu, cât și acasă, este benefică pentru creativitatea lor.

Și în clima de astăzi, așa cum spune David Meier:

Cea mai mare amenințare pentru orice organizație nu este lipsa de abilități sau resurse, ci eșecul imaginației.

INTELIGENȚE MULTIPLE

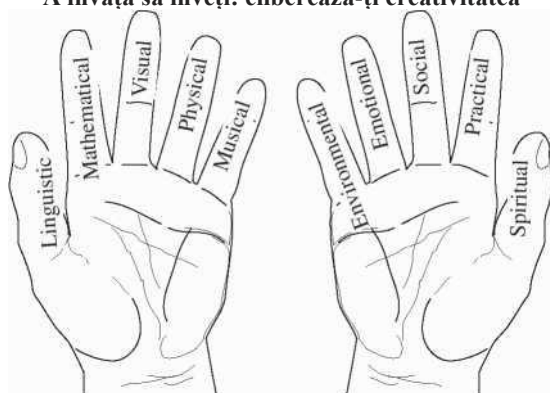
Mai mult decât oricine, psihologul Howard Gardner a revoluționat conceptul de inteligență introducând ideea că nu există una, ci opt inteligențe. Interesant este că Gardner a început în anii 1980 cu șapte, a introdus o a opta, inteligența naturalistă, în anii 1990 și recent s-a jucat cu o noua inteligență existențială.

Teoria inteligențelor multiple a lui Gardner este o verigă profund importantă în lanțul dintre învățare și creativitate. Dacă accepți că fiecare persoană are multe inteligențe, este un pas ușor să presupui că a fi creativ înseamnă a fi capabil să exploatezi potențialul maxim al fiecărei inteligențe tale.

Sugerând că există multe inteligențe, Gardner ne-a oferit o definiție implicită a creativității care ne îndepărtează de actul de a crea un nou produs artistic către noțiunea că fiecare dintre noi are potențialul de a ne dezvolta fiecare inteligență. Creativitatea devine mult mai mult o stare a ființei decât o activitate artistică privilegiată. Învățarea și creativitatea sunt create pe baza oricărui cursant competent care dorește să-și poată valorifica potențialul în cât mai multe domenii ale inteligenței sale.

În timp ce Howard Gardner a argumentat pentru șapte, apoi opt și, cel mai recent, nouă inteligențe, cred că există zece. Dar, indiferent dacă am dreptate sau greșit, ceea ce este important este că există mai mult decât singura inteligență care a dominat atât de mult în gândirea occidentală, IQ-ul.

A învăța să înveți: eliberează-ți creativitatea



Iată câteva descrieri simple ale diferitelor caracteristici ale celor zece inteligențe ale mele. Doar citindu-le, probabil vei putea vedea unde ai anumite puncte forte și unde ești mai puțin încrezător. S-ar putea să găsești mai multe inteligențe cu care te identificezi imediat. Este posibil să găsești, de asemenea, fragmente din unele descrieri care par să vi se aplice, în timp ce unele elemente nu. Ele sunt menite doar ca un ghid, pentru a începe să vă ajute să vedeți diferitele fațete ale minții tale care pot contribui la succesul tău general.

Lingvistic

Îți plac cuvintele și poveștile. Jocul de cuvinte te intrigă. Ești probabil genul de persoană căreia îi place corectarea și are o viziune distinctă asupra a ceea ce este utilizarea corectă sau neglijentă a limbajului. Ești un cititor pasionat. Te exprimi cu claritate și ai un vocabular bun. Probabil ți-a plăcut să înveți limbi străine și literatura la școală și poate că ai continuat să le studiezi la un nivel superior. Îți place să scrii și s-ar putea să poți să vorbești și să scrii mai mult de o limbă. S-ar putea să vă amintiți liste de cuvinte și să vă amintiți și să spuneți povești bune.

Matematic

Îți plac cifrele și problemele abstracte. Îți place să înțelegi relațiile dintre diferite lucruri și probabil ești genul de

persoană căreia îi place să știe cum funcționează lucrurile și să le rezolve atunci când merg prost. S-ar putea să vă bucure să faceți puzzle-uri și să jucați șah sau Trivial Pursuit. Probabil ți-a plăcut să înveți matematica la școală. Îți plac argumentele și dovezile. Vă plac modelele, categoriile și sistemele. Probabil că faci liste acasă și la serviciu și bifați lucrurile pe care reușiți să le realizați. Îți place ordinea logică. S-ar putea să vă bucure să citiți cifrele financiare, deși nu este întotdeauna cazul.

(Inteligența mea matematică se bazează pe logico-matematica a lui Gardner. Vizual și matematic împreună sunt cele care sunt recompensate în testele IQ și testele derivate din ele. Aceste două inteligențe au dominat o mare parte din literatura de succes și performanță timp de un secol, cu excluderea celorlalte.)

Vizual

Îți plac imaginile și formele. Observați culoarea, forma și textura. Probabil că folosiți diagrame, hărți și doodle-uri atunci când sunteți la întâlniri, îi ascultați pe alții sau pur și simplu vă gândiți singur. Probabil folosiți imagini pentru a vă ajuta să vă amintiți lucruri. Este posibil să puteți desena, picta sau sculpta. Probabil ai petrecut timp la departamentul de arte la școală. Vă puteți bucura să vizitați galerii și să observați arhitectura sau peisajul. Vă plac hărțile și desenele animate și preferați să fiți susținut de material ilustrat, decât să vă bazați pe cuvântul scris.

Fizic

Îți place să lucrezi cu corpul tău și să-ți folosești mâinile. Îți place exercițiile fizice și probabil participi la activități sportive sau de dans, fie acum, fie în trecut. Ești genul de persoană care se ridică în picioare cu prima ocazie atunci când într-o întâlnire de grup la serviciu sau pe ringul de dans la o petrecere. Îți place să te descurci direct și să te bucuri de senzația de experiențe noi. Îți poți folosi corpul pentru a ajuta comunicarea, fluturând mâinile, gesticulând cu umerii și folosind expresii faciale pentru a crește sensul a ceea ce spui. Probabil vă plac

mimica și jocurile precum șaradele. Îți place să înveți făcând și ești primul care îți suflecă mânecile și te descurcă cu lucrurile.

Muzical

Îți plac sunetele și ritmurile. De asemenea, sunteți interesat de calitățile tonale ale diferitelor sunete și probabil că puteți alege diferite instrumente atunci când ascultați muzică. Poate că ți-a plăcut să cânti și să ascuți muzică încă de la o vârstă fragedă. Este posibil să fiți implicat activ în crearea muzicii și aproape sigur vă va plăcea să mergeți la concerte și să ascultați muzică acasă și în călătorii. Ai un bun simț al ritmului și îți poți aminti bine melodiile și melodiile. Îți amintești reclamele în principal pentru muzica lor. De multe ori fredonezi pentru tine și poți fi ușor transportat emoțional de o piesă muzicală. Muzica acționează puternic asupra stărilor tale de spirit.

Emoțional

Îți place să te uiți în interiorul tău, un instinct care te face să cauți continuu în căutarea autocunoașterii. Îți analizezi în mod constant punctele forte și punctele slabe și îți stabilești obiective pentru a face ceva pentru a te îmbunătăți. S-ar putea să ții notițe sau un jurnal sau un jurnal personal cu experiențele, dispozițiile și gândurile dvs. Explorați acele situații care vă oferă plăcere și cele care provoacă durere și căutați să acționați în consecință. Îți înțelegeți și gestionați bine propriile emoții. Îți place să ai timp să gândești și să reflectezi. Este posibil să fi urmat un fel de activitate de consiliere sau de auto-îmbunătățire.

(Această inteligență, făcută celebră de Daniel Goleman, dezvoltă - ideea inteligenței intrapersonale a lui Gardner.)

Social

Îți place să fii cu alți oameni și să îi înțelegi. Nu este surprinzător că vă plac petrecerile, întâlnirile, jocurile de echipă și orice activitate gregară . Ai capacitatea de a înțelege și de a relaționa cu alți oameni. Puteți citi dispozițiile și planurile altora, astfel încât oamenii tind să vă caute atunci când au nevoie de sfaturi. Sunteți adesea persoana care

este chemată să rezolve situațiile dificile și să rezolve diferențele de opinii. Ai un număr de prieteni apropiați cu care împărtășești multe. Dați dovadă de un nivel ridicat de empatie cu ceilalți. Ți place să vorbești despre problemele oamenilor, iar oamenii apelează la tine pentru a fi antrenorul, prietenul, mentorul și prietenul lor critic.

(Acest lucru se bazează pe inteligența interpersonală a lui Gardner.)

de mediu

Ți place lumea naturală. Vedeți semnificații și modele în natură care trec pe lângă alții. Aveți o bună cunoaștere a plantelor, animalelor și a peisajului, cunoscând nu doar numele, ci și caracteristicile elementelor lumii din jurul vostru. Probabil că aveți sau ați avut animale de companie. La școală, s-ar putea să vă fi plăcut botanică, zoologie și biologie. Ți place să fii afară și când mergi sunt o fântână de cunoștințe despre ceea ce se întâmplă în natură. Sunteți interesat de mediul dvs. de acasă, în interior și în exterior. Observați vremea și fiii mării și puteți fi profund afectați de acestea. Știi destul de multe despre funcționarea propriului tău corp. Vă place să clasificați specii.

(Acest lucru se bazează pe inteligența naturalistă a lui Gardner, pe care a adăugat-o mai târziu celor șapte inteligențe ale sale originale.)

Spiritual

Ți place să te ocupi de întrebările fundamentale ale existenței. Ești genul de persoană care, atunci când se confruntă cu probleme dificile, va dori să acționeze conform principiilor tale, eventual punând la îndoială modurile normale de a te comporta în situația în care te afli. Cauți constant să-ți explorezi întregul sine și să vindeci acele părți care par să nu fie bine. Sunteți interesat de valori. Probabil că veți avea credințe deosebit de bine dezvoltate, dar este posibil să nu practicați vreo credință religioasă anume. Te gândești la problemele datoriei. Ai tendința de a vedea o anumită valoare în diferite părți ale unui argument. S-ar putea să fii implicat într-un fel de serviciu în folosul comunității. Ai fi gata să te ridici și să fii numărat pentru ceea ce crezi.

(Această informație a fost sugerată de Danah Zohar și Ian Marshall.)

Practic

Îți place să faci lucrurile să se întâmple. Aveți capacitatea de a rezolva lucrurile și sunteți adesea chemat să reparați, să reparați sau să asamblați lucrurile. Acolo unde alții vorbesc despre ceea ce trebuie făcut, tu preferi să mergi mai departe și să o faci. Vă plac situațiile dificile sau stresante datorită capacității dumneavoastră de a găsi soluții viabile. Când lucrurile merg prost, te gândești continuu la idei utile pentru a-i ajuta pe alții. Îți place să explici făcând. Îți dorești constant să pui teoria în practică. S-ar putea să vă bucare de grădinarit și bricolaj. La școală ți-au plăcut materiile practice. În viața casnică, ești persoana care este fericită să petreacă ore întregi asamblând bunuri ambalate la plat de toate felurile. În copilărie, dezamăgi mereu lucrurile pentru a vedea cum funcționează. Vă place să vedeți funcționarea interioară a multor articole.

(Această inteligență a fost sugerată de diverși gânditori, inclusiv Charles Handy și Robert Sternberg.)

Dacă inteligența lingvistică și cea matematică au fost cele cheie pentru secolul al XX-lea, există un caz puternic că inteligența emoțională, socială și spirituală va fi esențială în secolul al XXI-lea. Pentru a-ți întări mintea pe deplin, desigur, îți va fi util să cauți să-ți dezvolti toate inteligența și, desigur, capacitatea de a învăța cum să înveți.

Până acum, s-ar putea să vă întrebați dacă aceste tipuri diferite de inteligență se referă la diferite zone ale creierului. Răspunsul la aceasta este că nu. Creierul, așa cum descoperiți, este aproape infinit de plastic și flexibil.

Deși acum știm că anumite aspecte ale creierului sunt în mare măsură responsabile pentru activități specifice, de exemplu zonele lui Wernicke și Broca pentru limbaj și o zonă mică din templu pentru un aspect al aprecierii muzicale, știm, de asemenea, că aceste zone sunt probabil doar o parte a unui model mult mai complex de activitate cerebrală. Cu alte cuvinte, nu poți face o hartă a creierului care să se coreleze cu inteligența.

În mod clar, pe măsură ce creștem, descoperim că avem aceste inteligențe în diferite stări de dezvoltare. Unii dintre noi sunt muzicali,

alții au simțuri vizuale puternice. Unii dintre noi sunt foarte buni la vizualizare , alții foarte buni cu oamenii. Dar aceste inteligențe nu sunt puse în piatră, ele pot fi dobândite într-o măsură considerabilă. Toți moștenim anumite caracteristici – natura noastră – dar ne putem dezvolta considerabil – alimentația noastră. Cei mai mulți dintre noi putem dezvolta toate inteligența în mod considerabil, chiar dacă nu putem deveni bătători de lume în fiecare domeniu. Fiecare dintre cele zece inteligențe ale tale te poate ajuta să ai mai mult succes la serviciu și acasă. Pentru a fi pe deplin dezvoltat creativ, trebuie să-ți realizezi potențialul în cât mai multe dintre inteligența ta.

LOCUL DE MUNCĂ CU INFORMAȚII MULTIPLE

Amintiți-vă argumentul de bază al acestei secțiuni, că o sursă principală de avantaj competitiv într-o afacere este capacitatea acesteia de a elibera creativitatea angajaților săi. Din câte știm despre modul în care se face acest lucru, putem spune cu o certitudine din ce în ce mai mare că se va realiza probabil dacă există o cultură în care fiecare angajat este încurajat să-și dezvolte întregul potențial.

Amintiți-vă, de asemenea, că eliberarea creativității este o componentă cheie a învățării să învețe și, prin urmare, a dezvoltării inteligenței tale naturale . Când Campania pentru Învățare a întrebat publicul britanic despre atitudinile lor față de învățare, s-a constatat că expresia „Descoperă talentele ascunse din tine” este cea mai probabil să-i motiveze.

La prima vedere, s-ar putea să nu vedeți imediat cum ideea de inteligențe multiple poate fi aplicată la locul de muncă. Cum ar putea fi avantajos, de exemplu, să dezvolți inteligența muzicală sau fizică a cuiva la locul de muncă, cu excepția cazului în care sunteți în industria muzicii sau a agrementului? Cu siguranță, asta înveți la școală sau acasă.

A Uitați-vă la graficul de vizavi. Folosește-l pentru a descoperi ce ar putea fi diferit dacă ai vrea cu adevărat să ajuti oamenii să-și valorifice mai mult inteligența la locul tău de muncă.

Inteligența	Mediu	Oameni și învățare	Comunicații interne	Recompense	Structuri de management
Lingvistic				Folosiți poveștile pentru a motiva oamenii să înțeleagă încotro merge afacerea	
Matematic			Folosiți puzzle-uri și jocuri pentru a ajuta oamenii să înțeleagă probleme precum nevoia de a reduce costurile		
Vizual			Folosiți imagini, postere, desene animate, economizatoare de ecran și grafică pe computer pentru a		
Fizic	Oferiți o sală de sport și încurajați angajații să ia "py ° g" a				
Muzical	Folosiți muzica pentru a crea o stare de spirit în întâlniri, ateliere și zone sociale				
Emoțional					Concentrați-vă pe dezvoltarea inteligenței emoționale ca domeniu cheie al competenței manageriale
Social	Creați spații în care angajații să se poată „aglomera” și să împărtășească idei				
de mediu	Investește mult în plante din interior și creează medii externe care demonstrează interes pentru lumea naturală				
Spiritual					Fiți deschis cu privire la valorile afacerii și permiteți indivizilor să ia poziții etice
Practic		Recunoașteți că mulți oameni preferă să învețe făcând			

Prezentarea intenției tale de a valorifica întreaga gamă de talente ale oamenilor oferă mesaje culturale puternice forței de muncă. Când Jayne-Anne Gadhia a înființat Virgin One Account, a trebuit să convingă oamenii cu locuri de muncă bune în alte companii tradiționale de servicii financiare să vină să lucreze pentru ea. Ideea că Virgin One ar fi un mediu mai creativ și unul în care indivizii își vor realiza mai mult potențialul a fost un element atractiv al pachetului pentru ei.

Pe măsură ce tot mai multe companii se bazează pe servicii și nu pe producție, a fi un loc de muncă cu informații multiple devine din ce în ce mai important.

Jonas Ridderstråle și Kjell Nordstrom, autorii suedezi ai bestsellerului *Funky Business*, sunt convinși că „singurul lucru care face acum să danseze capitalul este talentul”.

<i>Sunteți de acord cu ei? Crezi că abordarea cu inteligență multiplă este utilă?</i>

<i>Cât de mult se întâmplă în propria organizație? Ce impact ar putea avea asupra afacerii tale dacă locul de muncă devine mult mai inteligent?</i>

BARRIERI LA CREATIVITATE

Veți fi auzit de ideea de organizare a învățării, dar cum rămâne cu organizarea creativă? Are multe dintre caracteristicile oamenilor creativi enumerate la pagina 149. Este o organizație în care cultura este una de celebrare constantă a valorii ideilor. Căci, după cum spunea Charles Browder:

O idee nouă este delicată. Poate fi ucis de un rânjel sau de un căscat, poate fi înjunghiat până la moarte printr-o glumă și îngrijorat până la moarte de o încruntare pe sprânceana omului potrivit.

Organizațiile creative înțeleg barierele din calea creativității și știu cum să le depășească. Consider aceste bariere ca fiind cele șapte păcate capitale, deoarece toate, destul de convenabil, încep cu litera S:

Școală
Batjocoritor
Presiunea socială
Status-quo
Standardizare
Silozuri
Costume

Când mă refer la *școală*, mă refer cu adevărat la ideea că există un răspuns corect și că IQ domină.

Batjocorul este încă răspândit în organizații. Este inamicul absolut al creativității. Acesta este, parțial, motivul pentru care brainstormingul este la fel de reușit pe cât este: îi obligă pe participanți să-și întârzie judecata critică sau, în cel mai rău caz, batjocuri.

Presiunea socială poate lua mai multe forme. Adesea, este o ortodoxie predominantă, cum ar fi convingerea că singura modalitate de a rezolva problemele este să petreci ore lungi cu ele. Ar putea fi părerea că nu poate fi niciodată corect să folosiți consultanți pentru anumite locuri de muncă sau, dimpotrivă, că este întotdeauna corect să le folosiți. În unele organizații presiunea socială este destul de simplă: să faci ceea ce ți se spune să faci de cei superiori. Mă pot gândi la organizații în care este considerat destul de acceptabil să scoți indivizi din angajamentele de lungă durată, cu un preaviz scurt, fără un motiv de afaceri bun, pur și simplu pentru că îi convine unui manager foarte senior să adune un anumit grup de oameni la acel moment.

Aderarea la *status quo-ul* nu este în concordanță cu esența gândirii creative și duce la cedarea multor organizații. Când auziți expresii de genul „Dar mereu am procedat așa”, știți că vor exista limite limitate la ceea ce este gândit. Această tendință este adesea legată de o viziune care este uneori denumită „nu a fost inventată aici”.

Prin *standardizare*, vreau să spun că tendința creierului de a se organiza în tiparele cu care se simte confortabil face să nu vrea să se întoarcă la elementele de bază și să regândească complet structurile. În multe cazuri, acest lucru poate fi exact ceea ce este necesar!

Silozurile sunt recipiente etanșe sau gropi adânci pentru depozitarea lucrurilor. Ca atare, ei sugerează organizații formate din departamente sau secții izolate, neconectate. Cultura acestor locuri este să păzească cu gelozie cunoștințele și să concureze mai agresiv pe o

piață internă mitică decât în lumea reală a clienților organizației . Astfel de culturi se bucură de gânditorii „de comandă și control” . Sunt locurile în care oamenilor care nu sunt deschiși la idei noi le place să se simtă confortabil.

Și în sfârșit *costume*. Nu am nimic împotriva costumelor personal; de fapt imi plac mai degrabă. În timpul propriei mele cariere, am purtat în mod destul de conștient costume și cravate pentru a mă asigura că cei pe care încerc să-i conving, cel puțin, nu vor fi descurajați de superficialitățile pe care le port. Uneori este mai ușor să spui gânduri radicale dacă ești îmbrăcat în hainele „tribului” cu care lucrezi – suntem mai puțin amenințați și mintea noastră este, prin urmare, mai receptivă la idei noi.

De fapt, un mediu de blugi și tricouri necruțători poate fi la fel de opresiv de uniform, precum șirurile de costume. Cu toate acestea, folosesc costume aici pentru a sugera tirania unui loc în care totul este subordonat unei imagini imaginare a ceea ce este potrivit ca oamenii să poarte, fără nicio considerație pentru preferințele indivizilor sau natura muncii întreprinse. În mediul actual de afaceri, hainele în sine au devenit un mod interesant de nesigur de a judeca creativitatea Vineri cu îmbrăcăminte lejer oferă libertate pentru unii și jenă pentru alții.

Interessant este că multe dintre cele mai mari companii de consultanță din lume emit acum îndrumări cu privire la codurile de îmbrăcăminte adecvate pentru relațiile cu clienții. Rezultatele îmbrăcăminte pot fi destul de înspăimântătoare, deoarece consultanții confuzi, fără siguranța costumelor lor, optează pentru „hainele de agrement pentru executiv” la fel de dezamăgitoare. Forma pantofului tău, tipul de geantă de umăr pe care o porți și stilul de cămașă pe care îl alegi toate, bineînțeles, transmit mesaje puternice în mediul actual conștient de brand.

) i Sunteți de acord cu aceste idei? Ați întâmpinat aceste bariere sau similare la locul de muncă? Vă puteți gândi la exemple din propria experiență despre oricare dintre aceste „păcate grave”? Dacă da, ce ați putea face pentru a preveni acest lucru?

Vă puteți gândi la alte moduri în care creativitatea oamenilor poate fi subminată?

Cum te îmbraci la serviciu? În ce măsură credeți că este potrivit ca angajații să poarte ceea ce își doresc pentru afaceri? Salutați mutarea actuală de la costum?

EFFECTUAREA CONEXIUNILOR

Există foarte puține idei cu adevărat noi. De cele mai multe ori sunt combinații creative de idei existente:

- ◆ Ideea roții + invenția oțelului + invenția puterii cu abur = calea ferată.
- ◆ Litera + procesorul de cuvinte + modemul = e-mail.
- ◆ Radioul + casetofonul + un set de căști = Sony Walkman.
- ◆ Ideea unei librării foarte mari + internet = Amazon.com.
- ◆ noastră de a lăsa totul în ultima secundă + ideea de ghișeu unic + internetul = Lastminute.com.
- ◆ Ideea de universitate + noile tehnologii = universitatea virtuală sau corporativă.
- ◆ Vechiul mod de a spăla rufele cu un mangle și o placă de spălat + tehnologie modernă cu două căzi care se rotesc în direcții opuse = cea mai recentă mașină de spălat Dyson.

După cum spune Nicholas Negroponte de la MIT:

Ideile noi vin din diferențe. Ele provin de la a avea perspective diferite și de a juxtapune diferite teorii.

Poetul american Robert Frost o spune și mai succint: „O idee este o ispravă de asociere”.

Will Hutton, directorul executiv al Societății Industriale, extinde acest lucru în continuare:

Am genul de minte care face conexiuni. Nimic nu este original. Sunt încrezător în a face legături neobișnuite. Trebuie să îndrăznești să faci o conexiune și să fii pregătit pentru reacții ostile pe măsură ce duci oamenii pe un nou teritoriu.

Pentru a face mai probabil ca oamenii să facă conexiuni și, prin urmare, să aibă idei bune care vor fi

benefice din punct de vedere comercial și social, există trei moduri simple de a încuraja această artă de a face conexiuni la locul de muncă: folosirea dialogului, deplasarea în mod regulat în afara domeniului tău și învățarea să gândești în termeni de conexiuni.

Utilizarea dialogului ca mod de viață

Dacă oamenii vor face conexiuni, trebuie să vorbească între ei. Ritmul vieții, legat de faptul că mulți oameni din birouri sunt în mare parte lipiți de ecranul computerului de pe biroul lor, înseamnă că comunicarea este din ce în ce mai fragmentată și într-un singur sens. Același lucru este valabil și acasă. Acolo unde cândva era obișnuit ca familiile să stea și să ia micul dejun și cina împreună, această ocazie socială importantă este practic un lucru de trecut în majoritatea gospodăriilor.

Multe organizații încep să recunoască faptul că, pentru a valorifica creativitatea angajaților lor, trebuie să creeze structuri care să încurajeze dialogul. British Airways este unul. După cum spune Colin Marshall:

Cel mai interesant și stimulant mod de a învăța este din dialogul direct cu alte persoane, fie într-un context educațional, fie într-o dezbatere directă de afaceri.

Dialogul presupune că nu există un răspuns corect. Presupune că soluțiile și adevărul se pot afla undeva în mijlocul a două puncte de vedere aparent contradictorii. Dialogul încurajează implicarea și angajamentul. Este un proces bidirecțional în care vorbirea și ascultarea sunt evaluate în mod egal. În cartea lor excelentă *Executive EQ*, Robert Cooper și Ayman Sawaf descriu în mod memorabil dialogul drept „fluxul liber a sensului între oameni”.

Pentru ca dialogul să aibă loc, mai ales dacă trebuie să fie însoțit de orice mâncare sau băutură – ceea ce, desigur, este adesea – este util să existe mese rotunde. Și, bun venit, ați inventat Creative Cafe. Comunicarea în stilul cafenelei devine din ce în ce mai comună. Spațiile de cafenele sunt planificate în arhitectura corporativă și în facilități de instruire și conferințe. Am descoperit că acest lucru poate funcționa foarte bine la toate nivelurile vieții de afaceri.

Cu puțin timp în urmă, împreună cu compania specializată de învățare și comunicare Purple Works, Campaign for Learning a conceput o experiență de cafenea pentru aproximativ 100 de oameni din întreaga companie de energie și telecomunicații cu sediul în Marea Britanie National Grid. Scopul evenimentului a fost de a încuraja oamenii să-și împărtășească percepțiile despre de unde a venit compania, unde urma și ce învățătură avea nevoie pentru a o ajuta să devină o companie de clasă mondială.

În jurul meselor s-au așezat președintele companiei, David Jefferies, câțiva membri ai consiliului său, câțiva persoane influente care nu au legătură directă cu National Grid, personal superior, ingineri, sindicaliști și arbitri care urcă pe turnuri atunci când furtunile provoacă să cadă copaci peste ele. Pe fiecare masă era un covoraș circular de învățare, conceput pentru a se potrivi ca pe o față de masă. Pe fiecare covoraș de învățare am plasat o serie de imagini, declarații, diagrame și întrebări menite să stimuleze dialogul. Feedback-ul din această abordare în stil cafenea a fost că a fost mult mai captivantă și mult mai satisfăcătoare decât alte forme de comunicare pe care le-au experimentat. De asemenea, s-a simțit că este o modalitate reală și reală de comunicare între ei pentru persoanele cu diferite tipuri de responsabilitate și niveluri de vechime.

Experiența National Grid a fost concepută ca un eveniment special. Cu toate acestea, pentru ca abordarea dialogului să fie cu adevărat eficientă, trebuie să devină un mod de viață în cadrul unei organizații.

Bănuiala mea este că există mai multe oportunități pentru creativitate în dialog decât în brainstorming, care a fost mult timp asociat cu generarea de idei.

Ce crezi? Cât de mult folosești dialogul în organizația ta?

Să te muți în afara câmpului tău

Deși este esențial să încurajați un flux liber de sens în cadrul organizației dvs., este la fel de important să aveți modalități de a încuraja un flux de idei din exterior.

Când Neil Chambers, directorul Muzeului de Istorie Naturală din Londra, s-a alăturat pentru prima dată muzeului, el a fost preocupat să îmbunătățească

modurile în care muzeul se ocupa de vizitatori. A decis să-și trimită tot personalul superior la cursul de servicii de calitate Disney din Orlando. Disney World poate să nu pară foarte asemănător cu un muzeu de istorie naturală, dar Neil a considerat că personalul său va crea conexiuni creative cu asistența clienților oferită de industria de agrement – și exact asta au făcut. Dacă mergi la muzeul din Londra acum, poți vedea și o mișcare către edutainment de care Walt Disney ar fi fost mândru.

Sir Michael Bichard, secretar permanent la Departamentul Britanic pentru Educație și Ocuparea Forței de Muncă, este pasionat de mutarea din domeniul tradițional al funcției publice:

Învăț și îmi sporesc creativitatea întâlnind oameni. Investesc cât mai mult timp în proiecte de vizitare. Mi se pare că prind idei bune care nu sunt pe deplin dezvoltate și sunt capabil să lucrez la ele până când sunt pe deplin formate și au un potențial impact național.

Gândirea astfel este esențială într-o organizație creativă. Great Ormond Street, faimosul spital de copii din Londra, a descoperit recent că ar putea învăța multe din schimburile de pneuri și de combustibil pentru oprirea la boxe de Formula 1 atunci când a fost vorba de îmbunătățirea sistemelor pentru paturile de terapie intensivă! Adesea, nu există un curs de formare disponibil pentru a satisface o nevoie foarte specifică identificată, iar pentru organizațiile hotărâte să își îmbunătățească continuu toate aspectele operațiunilor, este esențial să iasă și să vadă cum fac alte organizații. Este adesea util să vizitați întreprinderi care nu sunt ca ale dvs., dar unde un anumit aspect al funcționării lor vă poate stimula creativitatea. Așadar, o bancă s-ar putea uita la modul în care o atracție de agrement se ocupă de clienții săi, o afacere de producție s-ar putea uita la sistemele dintr-o industrie de servicii și așa mai departe.

Aceeași abordare funcționează foarte bine pentru persoanele care caută o gândire nouă despre modul în care își gestionează aspectele muncii lor. În acest caz, este posibil ca o persoană să aleagă să afle mai multe despre modul în care oamenii din organizații foarte diferite gestionează oamenii, organizează întâlniri, gestionează comunicațiile interne etc.

Pe lângă faptul că ieșiți să vedeți cum fac alți oameni lucrurile, poate fi foarte util să invitați oameni să lucreze cu dvs. În unele organizații

este descris ca fiind un „prieten critic”. Este un rol pe care l-am jucat eu însumi cu British Telecom. Ca parte a procesului de dezvoltare a unui proiect major de comunicare, FutureTalk, compania a dorit să aibă un străin de încredere care să ofere provocări constructive și feedback pe măsură ce echipa creativă trece de la idee la produs și apoi pe piață. În acest caz, știam o sumă rezonabilă despre proiectul anume, deoarece acoperea comunicarea și învățarea, dar aceeași abordare ar fi funcționat chiar dacă nu aș fi știut deloc.

Ați folosit ideea de prieten critic? Dacă da, cu ce a ajutat? Dacă nu, vă puteți gândi la un aspect A al muncii dvs. care ar putea beneficia de el?

Uneori, mai ales când vă aflați în stadiul incipient al dezvoltării unui proiect, este util să mergeți mai departe și să implicați în mod deliberat pe cineva care provine dintr-o linie de lucru foarte diferită. Eu numesc acest tip de persoană „consultant laic”. Dacă proiectul tău a fost în domeniul telecomunicațiilor, de exemplu, ai putea implica un scriitor, un actor sau un logoped care să lucreze cu tine ca un prieten critic. Opiniile unui astfel de consultant laic sunt adesea de neprețuit în ipoteze extinse și provocatoare.

Joacă-te cu conexiunile

Pentru a vă ajuta să obțineți obiceiul de a face conexiuni, există un joc foarte simplu pe care îl puteți juca și care vă va ajuta să vă antrenați mintea.

În primul rând, faceți o listă cu aproximativ 50 de articole de uz casnic, de la locul de muncă și de pe stradă, de exemplu, jocul Monopoly, câine de companie, semințe de sicomor, scaun, creion, agrafă, birou, mașină, pieton etc.

Pentru început, ați putea dori să le puneți pe fiecare pe o bucată mică de hârtie sau pe carton. Apoi, identificați un aspect al vieții de muncă sau de acasă pe care doriți să vă concentrați. Să ne imaginăm că alegeți să explorați ceva care este o problemă în toate organizațiile: reducerea costurilor.

Alegeți una dintre cărțile dvs. Să presupunem că ați ales jocul Monopoly Pentru între 20 sau 30 de minute, concentrați-vă pe găsirea de legături între reducerea costurilor și jocul Monopoly.

Încercați o mulțime de tehnici diferite:

- ◆ Lucrați pe cont propriu și faceți o listă.
- ◆ Pune-ți întrebări despre felul în care sunt similare ca formă, culoare sau proces sau orice alt lucru la care te poți gândi.
- ◆ Brainstorming.
- ◆ Concentrarea asupra unui aspect al oricăreia dintre cele două domenii.
- ◆ Să te ridici, să te plimbi și să vezi dacă problema arată diferit atunci când ești pe picioare.

Tipurile de idei pe care le-ai fi venit ar fi:

- ◆ Ambii folosesc bani.
- ◆ Te duci la închisoare dacă nu plătești.
- ◆ Există riscuri implicate.
- ◆ „Dai în cerc” când joci Monopoly și când încerci să economisești bani.
- ◆ Când treci de „Go” primești bani și când faci ceva pentru a reduce costurile primești bani.

Dacă în orice moment legătura pe care o faci între cele două articole îți dă o idee, surprinde-o. Ceea ce tinde să se întâmple este că pentru început ideile sunt destul de evidente. După un timp gândirea începe să se adâncească. Cineva ar putea observa că casele de la un capăt al scândurii sunt mai ieftine decât cele de la celălalt capăt. Acest lucru v-ar putea sugera că cea mai bună modalitate de a reduce costurile ar fi să mutați birourile în altele mai ieftine și să faceți o economie semnificativă, în loc să vă petreceți atât de mult timp vorbind despre reduceri minore.

Jocuri ca acestea sunt o metaforă bună pentru ceea ce trebuie să se întâmple într-o organizație creativă. Peter Drucker vorbește despre a face „un salt sistematic în necunoscut”. Cu siguranță, există multe lucruri necunoscute, dar, în egală măsură, se pot face multe pentru ca creativitatea să fie mai sistematică.

Încercați această tehnică pentru unele dintre cele mai presante probleme de afaceri și vedeți ce se întâmplă.

GÂNDIREA CREATIVĂ

Edward De Bono a revoluționat modul în care gândim creativ. Se împlinesc 40 de ani de când a inventat ideea gândirii laterale, dar multe dintre ideile lui par încă la fel de proaspete ca întotdeauna. Abordarea lui De Bono este caracterizată de celebra sa remarcă: „Nu poți să sapi o groapă într-un loc diferit săpând aceeași groapă mai adânc”. Cu alte cuvinte, pentru a gândi creativ trebuie să faci noi asocieri și să găsești noi moduri de a privi lucrurile. Trebuie să dai jos cazma, să găsești un topor și să mergi într-un alt loc de unde poate va trebui să scoți mai întâi betonul.

Iată șapte idei practice pentru a gândi creativ, primele două preluate de la De Bono.

Captarea interesului

Când vă uitați îndeaproape la o problemă, există o mare tendință să o vedeți în termeni alb-negru și astfel să o reduceți la opuși. Acest lucru tinde să conducă la gândire închisă. Folosind titlurile „Plus”, „Minus” și „Interesant”, este posibilă clasificarea ideilor pentru a menține lucrurile mai deschise.

Luați orice idee sau propunere – de exemplu, că ar trebui să desființăm toate școlile – și aplicați-i aceste cuvinte. Ar putea arăta cam așa:

+	-	Interesant
<p>Ar costa mai puțin taxe.</p> <p>Ai putea să înveți ce îți place. etc.</p>	<p>Mulți profesori și-ar pierde locurile de muncă.</p> <p>Copiii din familii sărace ar putea avea de suferit.</p>	<p>Ai putea folosi clădirile pentru alte lucruri.</p> <p>Părinții s-ar putea implica mai mult.</p>

După cum puteți vedea deja, ideile din a treia coloană se conturează bine.

Alegeți una dintre problemele dvs. de afaceri și supuneți-o acestui mod de gândire.

eu

Purtând șase pălării

Această abordare clasică De Bono este o modalitate excelentă de a profita la maximum de echipele creative și este un joc blând la zicala „pune-ți capacul de gândire”. Recunoaște că există multe roluri diferite în procesul creativ și că uneori este util să fii mai explicit în acest sens.

De Bono presupune că atunci când o echipă se confruntă cu o problemă, poate fi util să fii cu adevărat clar despre diferitele roluri pe care le poți juca. Așadar, el sugerează să porți șase pălării colorate diferit și să acționezi în funcție de rolul pe care îl sugerează fiecare.

Alb = Introduceți fapte, cifre și informații neutre. Roșu = Încălziți bănuiele, sentimente și intuiții. Negru = Ești logic și negativ.

Galben = Ești logic și pozitiv.

Verde = Vii în mod constant cu idei creative pentru a duce lucrurile mai departe.

Albastru = Acționați ca dirijor al orchestrei, concentrându-vă pe gestionarea cu succes a procesului de a veni cu idei.

Există tot felul de moduri în care acest lucru poate fi folosit, dar cel mai simplu este doar să jucați rolurile pe care le sugerează fiecare pălărie. Puteți adăuga alte culori și alte roluri. Această tehnică poate fi folosită într-un cadru social sau ca element de încălzire pentru o întâlnire mai serioasă.

Găsiți o modalitate de a aplica această abordare în propria viață. Dacă vă place ideea, puteți citi mai multe despre aceasta în cartea clasică a lui De Bono, Six Thinking Hats. Asigurați-vă că nu porți întotdeauna aceeași pălărie!

Gândire neclară

La începutul acestei secțiuni am speculat despre ceea ce făcuse Arhimede înainte de a se strecura recunoscător în baia lui caldă. I -a

venit răspunsul pentru că se luptase atât de greu cu mintea sa conștientă despre modalități de a verifica aurul din coroană? Sau, răspunsul i-a venit cumva pentru că mintea lui era într-o stare mult mai neclară în timp ce stătea întins în baie? A fost ora băii un mecanism prin care a reușit să atingă un nivel de gândire mai profund, poate o stare de curgere?

Nu vom ști niciodată, desigur. Dar există dovezi empirice puternice de la diverși inventatori și artiști că starea mai neclară, mai blândă, „ora băii” este una extrem de fecundă pentru idei. Se pare probabil că aveți nevoie atât de angajamentul dur, concentrat, cât și de abordarea mai blândă, mai puțin concentrată și că trebuie să vă puteți deplasa cu ușurință între cele două.

După cum demonstrează ideea lui De Bono despre o categorie „interesantă”, este întotdeauna util când poți găsi o poziție care se află între extremele unor astfel de opțiuni tiranice precum „da” și „nu”, „știi” și „nu știi”.

Într-o lume a complexității în care mă găsesc din ce în ce mai incert și opus pozițiilor dogmatice, găsesc șablonul de intuiție de mai jos unul util pentru a induce abordări mai blânde, mai neclare:

Sigur despre soluție	Bănuială puternică sau intuiție
Posibilă cale de urmat care necesită testare	Nu știu ce să fac, dar sunt fericit să continui să spui asta

Gândiți-vă la o problemă de afaceri cu care vă confrunțați și folosiți acest șablon pe ea. Ajută?

A avea bănuiele este ca și cum ai lucra în trei dimensiuni, mai degrabă decât în două dimensiuni. Nu mai ești atât de legat de cerințele timpului și ale locului. Puteți vedea problema din diferite perspective.

Prin concentrarea asupra ideii de bănuială, ceva foarte interesant se întâmplă cu tine și relația ta cu timpul. Începi să te oprești asupra unei idei de-a lungul unei perioade, lăsând-o să se rostogolească în jurul capului tău. Oamenii care au o bănuială îți spun deseori acest lucru și caută să te implice în a gândi bine. Pe măsură ce te gândești la ceva, începi să-l privești din tot felul de unghiuri diferite.

Într-o lume din ce în ce mai dominată de termene limită și regimuri de performanță pe termen scurt, trebuie să ne ascultăm bănuielele și intuițiile mai mult, nu mai puțin.

Jonas Ridderstråle și Kjell Nordstrom încapsulează această credință cu o metaforă puternică: „Trebuie să transformăm locul de muncă într-o benzinărie pentru creierul nostru, nu doar într-o pistă de curse”.

Guy Claxton a explorat pe larg ideea „gândirii blânde” în scrisul său. În cartea sa, *Hare Brain, Tortoise Mind: Why Intelligence Creases When You Think Less*, el face un argument convingător pentru a-ți lăsa mintea să lucreze la viteze diferite. Cartea oferă o mulțime de perspective asupra procesului complex de a învăța să învețe, de exemplu, că proverbele aparent contradictorii „Uită-te înainte să sari” și „Cine ezită este pierdut” pot fi ambele adevărate.

În diferite etape ale acestei cărți, am inclus sugestii practice despre cum puteți încerca să treceți de la prezentul stresant, dominat de timp, într-o lume mai neclară, dar cumva mai concentrată creativ pe care o descriu.

Organizațiile creative își fac timp pentru ca oamenii să-și găsească creativitatea. În unele consultanțe, de exemplu, devine un loc obișnuit ca personalul superior să primească timp liber după sarcini dificile pentru a-și reîncărca bateriile și pentru a reflecta la ceea ce au învățat.

O modalitate practică de a crea timp la locul de muncă este să încerci în mod conștient să întreprinzi mai puține proiecte în echipe mai mici. Cu cât echipa este mai mare, cu atât este mai necesar să ne întâlnim. Cu cât aveți mai multe întâlniri funcționale, cu atât aveți mai puțin timp pentru gândire și învățare mai neclare, mai productive.

Când Richard Branson creează o nouă afacere, el nu o include în Virgin. Deși beneficiază de numele Virgin, Branson a arătat cât de mult mai creativ poate fi să mențină echipele mici și concentrate și să le lase spațiu pentru a crea.

Interesant, cercetările au arătat că ai tendința de a veni cu idei mai creative după izbucnirea inițială de idei pe care le produci. Acest adevăr, legat de ideea că lumea devine mult mai complexă, explică de ce o abordare mai neclară este din ce în ce mai utilă ca parte a propriului set de instrumente de abilități.

Acesta este, parțial, motivul pentru care cred că brainstormingul este o distracție supraevaluată. Edward de Bono a subliniat că elementul cheie al tehnologiei

nique a fost amânarea judecății. Este acest ingredient important care permite spațiul necesar pentru creativitate. Din păcate, brain storming-ul a ajuns să fie folosit atât de obișnuit și cu atâtea presiuni de timp încât, din experiența mea, poate de prea multe ori să fie pur și simplu punerea în comun a celor mai banale și evidente idei. A fost acceptat de unele organizații ca un mijloc de a sugera că sunt creativi și deschiși către idei noi, când de fapt a devenit un exemplu de comunicare destul de necreativă. Dacă faci brain storming, atunci merită să construiești câteva pauze liniștite pentru cei care nu sunt extravertiți și să le oferi indivizilor șansa de a „vorbi” singuri cu o viteză diferită.

Deci, deși brainstormingul poate fi extrem de util, are nevoie de timp, iar ideile pe care le generează trebuie să fie supuse unora dintre tehnicile creative pe care le-ați explorat în această secțiune.

Reușiți să creați timp pentru gândire neclară în viața dvs. de afaceri? Dacă da, cum o faci? Dacă nu, cum ai putea face asta?

Găsirea problemei

Uneori credem că rezolvăm probleme care nu există cu adevărat, decât în propriile noastre minți. Sau, cel puțin, modul în care este formulată problema pur și simplu nu merge la miezul problemei. În aceste situații, poate fi utilă reformularea problemei în termeni mai abstracti.

Un bun exemplu în acest sens a fost „revolta poporului” împotriva creșterii prețurilor la carburanți în Marea Britanie în 2000. Prin blocarea depozitelor de carburanți, câțiva protestatari – fermieri, transportatori, cei care locuiesc în zonele rurale – au adus țara aproape într-un impas, iar guvernul a fost considerat a fi prost pregătit pentru o întorsătură atât de extraordinară a evenimentelor.

La prima vedere, acest lucru a fost prezentat ca și cum ar fi fost o problemă a guvernului Blair, care nu are legătura cu oamenii. New Labor a fost văzut ca și-a pierdut instinctele populare – oamenii au crezut că ar putea cu ușurință să reducă elementul fiscal al costului combustibilului pe o piață altfel dinamică. Cea mai mare parte a presei a descris aceasta ca fiind o problemă, la care răspunsul a fost ca prim-ministrul și cancelarul de buget să țină seama de vocile oamenilor obișnuiți și să reducă

taxa pe combustibil. Câțiva l-au văzut ca pe o expresie a lăcomiei a companiilor petroliere.

Reformulați această problemă în termeni mai abstracti și devine o problemă foarte diferită a dezvoltării durabile. Adevărata problemă devine dintr-o dată mult mai clară: cum ar putea un guvern să convingă oamenii că a plăti mai mult pentru combustibil este ceea ce trebuie făcut dacă un angajament față de mediu înseamnă că toți trebuie să ne conducem mașinile mai puțin? Problema devine atunci una a schimbării culturii. Energiile creative pot fi concentrate pe schimbarea percepției noastre asupra rolului mașinii în viața noastră. Găsind problema reală, puteți crea soluția reală.

Din păcate, politicienii nu au reîncadrat problema în această lumină cu această ocazie, dar au câștigat runda mass-media pentru a opri sprijinul lor față de o mică minoritate de protestatari.

ti Gândește-te la o problemă serioasă de afaceri cu care te confrunți, vezi dacă poți găsi adevărata problemă prin

reîncadrarea problemei dvs. aparente în termeni mai abstracti.

Bucła dublă

Ideile de până acum din această secțiune sunt capabile să stea pe cont propriu. Cu toate acestea, cel mai puternic instrument creativ pe care îl cunosc operează la un nivel mai strategic și este capabil să revoluționeze creativitatea unei organizații. Este ideea „gândirii în dublă buclă”, așa cum a fost inventată de profesorul de la Harvard Chris Argyris.

Gândirea într-o singură buclă este rezolvarea problemelor cu un alt nume. Dacă fotocopiatorul se defectează, de exemplu, cineva îl repară.

Gândirea în dublă buclă încearcă să se retragă de la un singur caz de eșec și să învețe din el. Se uită la sistemele și comportamentele subiacente și încearcă să le repare. În cazul fotocopiatorului stricat, ar implica să se pună întrebări despre dacă specificațiile aparatului sunt adecvate, de ce se face fotocopiere în interior și dacă o abordare fără hârtie ar putea fi mai bună. Gândirea dublă buclă vă cere să reflectați asupra a ceea ce ați învățat și să faceți lucrurile diferit ca rezultat.

Utilizați această diagramă simplă pentru a lucra la unele dintre problemele dvs. de afaceri. Am inclus un exemplu k pentru a te ajuta să mergi:		
Problemă sau problemă	Soluție cu o singură buclă	Soluție cu dublă buclă
Lucrează prea multe ore	Petreceți mai puțin timp cu familia etc.	Fiți mult mai clar în privința priorităților și faceți mai puține distracție în afaceri

Sele

Probabil ați auzit expresia „o seră de idei”. Evocă imaginea unei persoane sau a unei echipe pline de concepte creative. Dar, ce este vorba despre o seră care ar putea fi aplicată util situației de afaceri?

Grădinarii folosesc sere pentru multe lucruri, inclusiv:

- ◆ Cultivarea plantelor fragede din semințe.
- ◆ Accelerarea creșterii plantelor.
- ◆ Ca banc de testare pentru specii noi.
- ◆ Controlul mediului unei anumite plante.
- ◆ Protejarea plantelor de climatul aspru de afară.

Puteți vedea cum toate aceste tehnici se transferă ușor în mediul de afaceri. Ideile bune trebuie cultivate. Cu toate acestea, ceea ce este mai puțin cunoscut este ceea ce grădinarii spun plantelor lor în timp ce sunt hrănite. Se spune că chiar și prințul Charles vorbește cu plantele sale preferate.

Într-o afacere, în schimb, ceea ce spui este esențial. A batjocorit, de exemplu, unul dintre cele șapte păcate grave ale mele de la pagina 161, este o modalitate dezastruoasă de a trata oamenii. Pentru a crea un mediu eficient, trebuie să dezvoltați un limbaj care să răsplătească tentativele, să încurajeze împărtășirea de idei, să promoveze bănuiele, să valorifice perspectivele și să ofere feedback constructiv în momentele potrivite.

Comentarii precum următoarele sunt evident utile:

„Sună grozav.”

„Sunt foarte încântat să aud asta.”

„Cum am putea să-l încercăm?”

„Hai să explorăm cum ar arăta asta.”

A La ce altceva vă puteți gândi? Faceți cea mai lungă listă posibilă. Apoi încercați activitatea din listă pe o echipă de oameni cu care lucrați. Faceți o listă de grup și creați postere cu unele dintre cele mai puternice afirmații. Le-ai putea și ilustra.

Găsind distracție și funkness la locul de muncă

Carl Jung a fost cel care a spus: „Fără această joacă cu fantezia, nicio muncă creativă nu a luat naștere”. Organizațiile ignoră remarca lui înțeleaptă pe riscul lor. Eric Hoffer merge mai departe: „Constrângerea de a ne lua în serios este invers proporțională cu capacitatea noastră creativă.”

John Grant s-a jucat întotdeauna cu fantezia și a încercat să nu se ia prea în serios pentru a obține ce este mai bun pentru numeroșii săi clienți. Așa descrie povestea modului în care IKEA a ajuns să spună poporului britanic „să-ți scoată chintz-ul” și chiar l-a făcut pe prim-ministrul britanic să zâmbească!

La sfârșitul anului 1995, am fost co-fondatorul unei noi agenții de publicitate numită St Luke's. Tocmai înființasem compania și ne prezentam pentru primul nostru client nou – IKEA. Eram la aproximativ o săptămână distanță de prezentarea finală și presiunea creștea.

Am plecat într-o seară umedă de miercuri să cercetez câteva idei brute despre „Cum reușește IKEA să facă un astfel de mobilier minunat atât de ieftin?” sau ceva de genul acesta. Acest tip de cercetare se numește „grupuri focus”. Deși este o denumire puțin greșită, deoarece în mod ideal sunt destul de defocalizate! În felul acesta poți spera să înveți ceva nou.

În decursul unei serii de aceste focus grupuri, am ajuns să realizez că ceva ne ține înapoi. Tuturor le-au plăcut foarte mult reclamele pe care le sugeram. (Erau foarte amuzanți.) Dar nu prea păreau să fie pe cale să schimbe lumea. Ceva lipsea și pur și simplu nu puteam să pun degetul pe ce.

Până când, într-o seară întunecată de februarie, un bărbat dintr-unul dintre aceste grupuri de discuții, într-o suburbie din Wembley, s-a aplecat în față și a spus: „Da, totul este foarte bine, dar nu așa avea acel scaun în camera de zi!”

„De ce nu?” l-am întrebat.

„Pentru că este prea modern.”

Asta a fost!

IKEA a fost singurul mare retailer care vindea mobilier modern în Marea Britanie, în afară de Habitat, care este, de asemenea, deținut de IKEA. Dacă un număr semnificativ de oameni s-ar simți ca omul din Wembley, atunci planurile IKEA de a se extinde în Anglia de Mijloc ar fi zădărnice. În schimb, dacă am putea schimba gustul națiunii către mobilier modern, atunci IKEA ar beneficia în mod disproporționat.

Acesta a fost partea simplă. Cel mai greu lucru cu orice idee nouă este să convingi oamenii din jurul tău și să faci ceva care funcționează cu adevărat.

Procesul convingător a început cu echipa St Luke. La o săptămână de la prezentarea terenului, totul a fost extrem de destabilizator. Și ca strategie „schimbarea gusturilor oamenilor” a fost neconvențional, dacă nu puțin funky! De unde știm că gustul este principala problemă? Cum naiba am putea schimba ceva la fel de profund ca gusturile cu ceva la fel de subtil ca publicitatea? Și cum am putea convinge un client pe care cu greu îl cunoșteam, chiar dacă am putea să ne convingem singuri.

Timp de câteva zile a fost foarte tare. Echipa a fost împărțită la mijloc pe această idee. Dar puterea culturii Sfântului Luca a fost o dispoziție aproape nesăbuită de a susține bănuielele și ideile oamenilor, chiar dacă aceasta a însemnat pierderea clienților în acest proces. Apoi, un sondaj telefonic efectuat pe 1.000 de adulți din Marea Britanie în weekend ne-a dat mai multă încredere. Două treimi au spus că gustul lor se înclină spre stilurile tradiționale englezești. Iar două treimi dintre cei care nu au făcut cumpărături de la IKEA au spus că a fost din cauza mobilierului „prea modern”. Omul nostru din Wembley s-a dovedit a fi mult mai reprezentativ decât ne așteptam.

Până miercurea următoare, am avut o rațiune și începuturile unei campanii publicitare menite să schimbe gustul unei națiuni. Spre surprinderea noastră, IKEA a cumpărat-o (și pe noi). Acesta este un IKEA tipic. Ei îndrăznesc să fie diferiți. Și le-a plăcut St Luke's pentru că le-am împărtășit valorile, ceea ce a ajutat.

Ne-a luat încă două sau trei luni de dezvoltare creativă pentru a veni cu campania „Chuck Out Your Chintz”. (Bazat pe

ideea unei versiuni moderne a „arde-ți sutienul” – feminismul mobilierului.) A fost difuzat în septembrie aceluși an. Până în decembrie vânzările IKEA s-au dublat. Până în primăvară, a fost citat de politicieni și de ziare ca parte a dispoziției din Noua Britanie – „Tony Blair dur cu Chintz, dur cu cauzele lui Chintz”. Și până în 1999, un studiu asupra gusturilor adulților din Marea Britanie a arătat o schimbare completă; două treimi spun acum că le plac stilurile moderne.

Pe vremuri, acum vreo cinci ani, se putea spune că doar companiile de publicitate, mass-media sau de divertisment, Disney din această lume, aveau nevoie să aibă simțul distracției. Era posibil, dar greșit. În lumea afacerilor de astăzi, mulți oameni caută în mod activ un sentiment de distracție.

Pe măsură ce un număr tot mai mare de organizații concurează pentru a furniza servicii similare, a avea un simț al umorului corporativ este din ce în ce mai important. Așa că, de exemplu, îl vedem pe Richard Branson purtând o rochie de mireasă în paginile presei britanice pentru a face publicitate Virgin Brides.

Sau, după o încercare dramatică de a fura un diamant valoros de la Millennium Dome din Londra, care a implicat polițiști sub acoperire și hoți care conduceau un camion excavator JCB, a fost o mișcare inteligentă a JCB de a difuza reclame folosind imaginea produsului său atât de surprinzător prins în lumina reflectoarelor!

Compania de comunicații ntl, în creștere rapidă, este un alt exemplu. Are o declarație de viziune despre „a câștiga bani, a te distra și a face ceva bine”.

Acest tip de combinație de valori și abordări de a face afaceri devine mult mai comună.

Ce idei ai care ar putea să-ți facă munca mai distractivă? Pentru un moment, gândeți-vă la cele mai scandaloase sugestii pe care le puteți și aplicați-le în modul în care organizația dvs.:

- ◆ se promovează pe sine
- ◆ comunică cu personalul său
- ◆ se ocupă cu clienții săi
- ◆ își organizează întâlnirile

O LUME DE POSIBILITATE

Ați aflat, la pagina 46, despre ideea de „optimism învățat”, așa cum a fost dezvoltată de Martin Seligman. Aș dori să duc acest concept cu o etapă mai departe și să sugerez că, pentru a fi cu adevărat inteligent, trebuie să înțelegeți lumea „posibilității învățate”. Conceptul de optimism învățat al lui Seligman se bazează pe modul în care interpretezi evenimentele așa cum ți se întâmplă. A mea este despre o viziune asupra viitorului care este separată de restricțiile optimismului sau pesimismului. Nu este vorba despre a fi pe jumătate plin sau pe jumătate gol, ci despre posibilitatea să fii plin până la refuz, că orice se poate face.

Este un fel de modelare mentală despre care sunt convins că aduce beneficii uriașe.

Mike Leibling, directorul Trainset, spune astfel: „Dacă ai o idee, este o constrângere. Dacă aveți două idei, este o dilemă. Dar dacă ai trei sau mai multe idei, atunci ai de ales.”

Iată doar câteva sugestii practice cu privire la modul în care puteți trece în lumea posibilităților:

- ◆ Oferă-ți un singur obiectiv în fiecare zi.
- ◆ Fă-ți timp pentru cel puțin o perioadă de cel puțin 20 de minute de relaxare totală în fiecare zi.
- ◆ Privește întotdeauna problemele din cel puțin trei puncte de vedere.
- ◆ Notează în fiecare zi ceea ce te surprinde.
- ◆ Încearcă să surprinzi pe cineva cu care lucrezi în fiecare zi.
- ◆ Pe lângă notarea lor, vizualizați întotdeauna problemele.
- ◆ Folosește-ți toate simțurile.
- ◆ Folosește cumva muzica în fiecare zi a vieții tale.
- ◆ Asigurați-vă că sunteți absorbit timp de o oră sau mai mult în cel puțin o sarcină în fiecare zi.
- ◆ Dacă folosești brainstorming, concentrează-te pe ceea ce faci în ultimele cinci minute.
- ◆ Ține niște întâlniri în picioare.
- ◆ Trimiteți mai puține e-mailuri de grup.
- ◆ Asigurați-vă că vorbiți în persoană cu cel puțin o persoană pe care plănuiați să o trimiteți prin e-mail în fiecare zi.

-
- ◆ Asigurați-vă că cineva vizitează o altă organizație pentru a învăța de la ei în fiecare săptămână a anului.
 - ◆ Vizitați singur o altă organizație cel puțin o dată pe lună.
 - ◆ Cereți „consultanților profani” să lucreze cu dvs. la unele proiecte.
 - ◆ Aduceți-vă familia să vă ajute din când în când cu o problemă dificilă de muncă.
 - ◆ Rupeți tiparele stabilite din când în când.
 - ◆ Faceți o plimbare de 20 de minute în fiecare zi
 - ◆ Plătiți ca personalul să bea o băutură împreună o dată pe lună.
 - ◆ Puneți „s” înapoi în Zilele de plecare: o zi nu este suficientă.
 - ◆ Reinventează-te cel puțin o dată pe an.
 - ◆ Fii fericit să spui că vei „adormi pe el”.

A Ce trei idei ai pentru a te asigura că trăiești într-o lume a posibilităților?

1

2

VALORIFICAȚI- VĂ CREATIVITATEA – PE SCURT

B

AI INVATAT:	
✓	că creativitatea este un element cheie al învățării să înveți
✓	că creierul tău funcționează la „viteze” diferite
✓	că mulți oameni au cele mai bune idei după o perioadă de activitate
✓	cum să vă valorificați creativitatea folosind cât mai multe inteligențe posibil
✓	că există niște bariere reale în calea creativității
✓	că vă puteți face locul de muncă mai probabil să dezvolte o forță de muncă cu informații multiple
✓	că creativitatea presupune realizarea de noi conexiuni
h	

IDEI CHEIE

Stare de curgere
Unde ale creierului
Inteligență multiplă
Gândire cu șase pălării
Gândire blândă
Gândire cu dublă buclă



TEHNICI/

ABORDĂRI CHEIE

Utilizarea dialogului
Să te muți în afara câmpului tău
Jocuri de asociere
Gândire laterală
Problemă de găsim a locuințelor
Să te distrezi la serviciu

10

Cazul pentru învățarea la locul de muncă

WPENTRU PREȚUL A FOST DETERMINANTUL CHEIE AL SUCCESULUI , TREBUIE să ne concentrăm asupra modalităților de a menține prețurile scăzute. Când natura produsului a fost cea mai importantă, dezvoltarea produsului și asigurarea calității au fost locul în care am depus mare parte din efortul nostru. Așadar, de ce tot mai mulți oameni manifestă interes pentru mintea angajaților lor ? De ce învățarea devine mai importantă în noua economie ? Cu siguranță trebuie să fie din cauza unui interes reînnoit pentru oameni.

Ascultă ce au de spus acești lideri de afaceri. Colin Marshall, președintele British Airways, susține:

Învățarea este extrem de importantă ca materie primă vitală, dar aplicația inventivă este cea care creează adevărata resursă competitivă. Învățarea continuă la toate nivelurile și în toate funcțiile este sânul vieții companiilor cu adevărat inovatoare. Cu cât cunoaștem mai multe despre noi înșine, despre piețele noastre și despre modul în care facem lucrurile, cu atât putem oferi mai mult tuturor părților interesate – clienți, acționari și angajați – deopotrivă.

Sir Bob Reid este ferm:

Trebuie să fii în vârful curbei de învățare pentru a avea succes, oferind produse imaginative care răspund nevoilor clienților.

Sir Michael Bichard este pasionat de convingerile sale:

Învățarea este esențială pentru competitivitate. Trebuie să investim în învățarea de înaltă calitate pentru toți oamenii noștri și să facem ceva cu privire la nevoile noastre serioase de competențe de bază pentru adulți.

Team-Fly®

O serie de lideri subliniază contextul schimbării rapide. Chris Mellor de la Anglian Water spune așa:

Ai nevoie de minți luminoase și flexibile într-o lume în schimbare. Nu am realizat mai mult de o cincime din potențialul nostru. Oferă-i unei persoane mediul potrivit și ea poate învăța și se va înălța.

Joyce Taylor este și mai specifică:

Învățarea trebuie să fie legată de strategia de afaceri. Pentru noi contează pentru că sectorul se schimbă atât de repede. Învățarea înseamnă flexibilitate, a avea minți care se descurcă bine cu acest tip de mediu în mișcare rapidă. Angajații trebuie să învețe să aibă mintea deschisă.

Pentru companiile a căror activitate este furnizarea de servicii, precum Virgin One Account, învățarea este cu adevărat importantă. După cum spune Jayne-Anne Gadhia:

Flexibilitatea va fi extrem de importantă, deoarece avem mai multe organizații conduse de servicii. Forța de muncă trebuie să fie cât mai adaptabilă și empatică posibil. Aceasta este ceea ce contează.

Același lucru este valabil și pentru o organizație precum FI Group. Hilary Cropper explică: „Învățarea este esențială pentru o afacere ca a noastră, care se referă la relații.”

Zoe van Zwanenberg, directorul executiv al Scottish Leadership Foundation, arată clar că există un caz la fel de puternic în sectorul public:

Învățarea este esențială. Dacă serviciile publice trebuie să fie de valoare, atunci trebuie să învățăm să răspundem dorințelor și nevoilor.

Liderii pe care i-am intervievat aveau cunoștințele despre ei înșiși și despre oamenii lor pe agenda lor organizațională.

ȘASE MOTIVE PENTRU CARE MERITĂ SĂ ÎNVEȚI

Există, de fapt, un caz de afaceri robust, în șase puncte, pentru învățare. Are șase elemente conectate. Interesant este că cazul este același atât pentru organizații, cât și pentru persoane, deși, evident, limba în care l-ați putea exprima ar fi diferită.

- 1 *Performanță.* Puteți crește productivitatea și îmbunătăți calitatea prin învățare, devenind mai rapid și mai bun. Acest lucru se aplică în mod egal într-un context de afaceri și personal.
- 2 *Să fii mai bun decât rivalii tăi.* Într-o epocă în care capitalul uman este important, învățarea poate fi singura sursă durabilă de avantaj competitiv, așa cum în ultimele două secole clădirile și capitalul financiar au fost esențiale. Pentru o companie dot-com sau de comunicații, acest lucru este ușor de văzut. Dar, chiar și în întreprinderile de producție mai convenționale, unde cunoașterea bazelor de date cu clienții este importantă, nu este greu de observat importanța unei mai bune informații. Pentru un individ, întotdeauna s-a întâmpnat ca învățarea, fie sub formă de calificări sau nu, îți oferă avantaj la locul de muncă.
- 3 *Cunoașterea ca unul dintre rezultatele învățării.* După cum spune academicianul american Warren Bennis: „Provocarea majoră pentru liderii secolului XXI va fi cum să elibereze puterea creierului organizațiilor lor.” În practică, aceasta implică înțelegerea faptului că multe dintre lucrurile pe care indivizii și organizațiile le știu rămân prea des la un nivel tacit sau implicit. Dacă vor fi de vreun folos, trebuie să devină explicite și apoi să fie distribuite. Deci, de exemplu, o echipă care tocmai a finalizat un proiect foarte solicitant va fi dobândit competențe într-o serie de domenii care, dacă nu sunt descrise și împărtășite, nu vor fi de nici un folos pentru restul afacerii. Sau, la nivel individual, probabil că nu te oprești să te gândești la modul în care conduci o mașină până nu trebuie să ajuți un fiu sau o fiică să învețe. Apoi, trebuie să vă puteți explica în mod explicit cunoștințele pentru a fi de ajutor pe scaunul pasagerului.

Există cel puțin trei mituri despre managementul cunoștințelor: că este un fenomen nou, că este vorba în principal despre sisteme informatice

- și că cunoștințele pot fi gestionate deloc. Cunoștințele pot fi dobândite doar prin învățare. Se înțelege ceva și se obține o perspectivă. Această perspectivă este apoi împărtășită. În acest proces, oamenii sunt cheia, iar viteza și eficacitatea învățării lor sunt determinanții succesului.
- 4 *Schimba.* În secolul al XX-lea au existat cicluri previzibile de inovare care au durat câțiva ani. Cu mai bine de două decenii în urmă, Reg Revans, guru al managementului din Regatul Unit, a învățat că, dacă învățarea unei companii nu este mai rapidă decât viteza schimbării externe, aceasta nu va prospera. Învățarea accelerată este esențială pentru supraviețuire, aducând flexibilitate și adaptabilitate. Întreprinderile au nevoie de angajați multi-calificați, iar cel care învață pe tot parcursul vieții adaugă cea mai mare valoare. Învățarea rapidă este necesară doar pentru a supraviețui. Acest lucru se aplică și în viața ta privată. Cât de eficient te descurci cu o mutare neașteptată a locuinței, cu divorțul sau cu pierderea unui părinte sau a unui membru al familiei va fi determinat în mare măsură de cât de adaptabil ai învățat să devii.
- 5 *Învățarea este cheia unei schimbări culturale de succes.* Prea des, oamenilor li se spune pur și simplu să facă ceva diferit. Cu toate acestea, dacă angajați oamenii într-un dialog despre cum să facă lucrurile diferit și îi lăsați să învețe noi moduri pentru ei înșiși, ei se vor implica și culturile se vor schimba.
- 6 *Învățarea este un mare motivator.* Atunci când angajabilitatea este cheia pentru ca oamenii să-și păstreze locurile de muncă, ei doresc în mod natural să-și îmbunătățească abilitățile. Campania pentru Învățare a arătat într-un sondaj MORI din 1998 că 77% dintre angajați ar prefera să lucreze pentru un angajator care le susține învățarea decât unul care le-a oferit o creștere a salariului. Persoanele care, în timpul lor, au urmat cursuri sau s-au implicat în activități de învățare în comunitatea lor locală știu cât de pozitive pot fi astfel de experiențe și cât de mult îi poate motiva acest lucru.

Învățarea plătește, așadar, pentru organizații și pentru indivizi. Într-adevăr, recunoscând acest fapt, guvernul britanic a lansat un nou produs financiar numit Individual Learning Account (ILA). Ideea esențială este că oamenii ar trebui să înceapă să investească în propria lor învățare în același mod în care investesc în prezent în casa lor, sănătatea lor sau viitoarea pensie. În cadrul acestei scheme, un fel de

obligațiuni de economii virtuale din noua economie, persoanele fizice pot solicita reduceri de taxe de până la 80% din costul învățării. Reducerea se acordă la punctul de vânzare și poate ajunge până la 400 GBP pe an. Pe termen lung, ideea ar putea fi ca ILA să fie mijlocul prin care oamenii ar putea plăti pentru toată învățarea lor de-a lungul vieții. Ar deveni metoda de economisire pentru învățare și contul ar putea primi investiții și de la terți, cum ar fi un angajator, sau, dacă este deschis la naștere, de la un bunic, de exemplu.

O lume în care învățarea era normală, plătită la fel cum plătim pentru celelalte lucruri importante din viața noastră, ar fi fără îndoială un loc mai bun. Într-adevăr, învățarea poate deveni aproape dependentă și este important să vă amintiți că, pentru a-l cita din nou pe Warren Bennis, „Poți învăța orice vrei să înveți.”

E BINE SĂ ÎNVEȚE LA LOCUL DE MUNCĂ – PE SCURT

IDEI CHEIE

$L > C$

- YOU HAVE LEARNED: Conturi individuale de învățare
- ✓ că multe dintre organizațiile de astăzi fac deja legătura între învățare și succes
 - ✓ că există un argument de afaceri puternic pentru învățare
 - ✓ șase motive bune pentru care învățarea plătește

Partea a III-a

Stabil pe măsură ce mergi

Punerea în practică a învățării

URMEAZĂ ÎN ACEASTĂ PARTE

- ♦ Ce se întâmplă în mintea ta în timp ce experimentezi schimbarea
- ♦ Cum să reflectezi la ceea ce ai învățat
- ♦ Cum să răspunzi la schimbare adaptând modul în care te porți
- ♦ Cum să-ți echilibrezi viața
- ♦ Cum să-ți pui învățarea în practică

PARTEA A III- A ARATĂ CA IIIS



O PROPOZIȚIE CHEIE DE REȚINET DIN ACEASTĂ PARTE

Specia umană este ceea ce este doar datorită capacității sale de a învăța, de a reflecta asupra acelei învățări, de a se adapta la ea și de a se schimba. Pe o perioadă lungă de timp, creierul nostru a crescut în dimensiune și complexitate.

UN GÂND FAMOS DE LUAT ÎN VEDERE

Trebuie să fim schimbarea pe care dorim să o vedem în lume.

Mahatma Gandhi

11

A trăi și a învăța

Gata, merge, și acum stabil.

Am argumentat până acum că, pentru a-ți dinamiza mintea, trebuie să te pregătești să înveți. Acum, vreau să încerc să te conving că, oricât de competent ai fi ca student, nu vei învăța mai repede și nu vei lucra mai inteligent decât dacă vei pune cu adevărat învățarea în practică, reflectând, schimbându-te și adaptându-te în timp ce faci asta. Învățarea nu este un sport pentru spectatori. Al patrulea și al cincilea dintre cei 5 R-i ai mei, Reflexivitate și Reactivitate, sunt în centrul acestei capacități de a prospera și de a se dezvolta.

PUNEREA ÎN PRACTICĂ A ÎNVĂȚĂRII

După cum a scris Charles Darwin în *Despre originea speciilor*:

Nu este cea mai puternică dintre specii care supraviețuiește, nici cea mai inteligentă, ci cea mai receptivă la schimbare.

Din punct de vedere biologic, specia umană este ceea ce este doar datorită capacității sale de a învăța, de a reflecta asupra învățării, de a se adapta și de a se schimba. Pe o perioadă lungă de timp, creierul nostru a crescut în dimensiune și complexitate. Într-o perioadă la fel de lungă, ne-am pierdut coada, astfel încât acum avem un mic ciot la baza coloanei vertebrale și ne-am mutat din patru labe la creaturile cu două picioare care suntem astăzi.

Dezvoltarea limbajului a fost, probabil, un proces treptat, trecând de la gesturi prin mormăit la articularea cuvintelor. Uneori lucrurile s-au întâmplat însă brusc. Trebuie

a fost o zi când am învățat brusc cum să facem foc, de exemplu. În unele cazuri, în mod interesant, încă evoluăm. Luați anexa noastră. Dacă nu l-am îndepărtat, rămâne în corpul nostru ca o întoarcere la vremurile când eram mâncători de iarbă.

Adaptarea la animale se întâmplă în mod evident în mod inconștient, ca în exemplul țâțelor albaștri și al țâțelor albaștri de la pagina 109. Însă, gândiți-vă la țâței și țâței albaștri ca și cum ar fi oameni pentru o clipă. Dacă erai un robin și puteai să reflectezi la ceea ce ți se întâmplă, poate ai fi vrut să vorbești despre motivul pentru care părea că nu mai poți ajunge la crema de pe partea de sus a sticlelor de lapte. S-ar putea să fi început să observi că vârfurile erau ciugulite și că adesea părea să fie o pasăre mică care părăsește o sticlă de fiecare dată când te apropii de ea.

S-ar putea să-ți fi lăsat deoparte toate instinctele teritoriale pentru o zi și să-ți fi chemat împreună pe toți robins dintr-o zonă pentru a împărtăși ceea ce știau despre misterul capacului sticlei.

În primele zile ale internetului, când Microsoft avea îndoieli cu privire la impactul său probabil, acesta este ceea ce a făcut celebrul Bill Gates, chemând întreg personalul să reflecteze asupra situației și, aproape peste noapte, schimbând viziunea companiei asupra oportunității serioase de afaceri prezentate de World Wide Web.

După cum spune Jayne-Anne Gadhia: „Cea mai importantă consecință a învățării este noul comportament”.

Cine ar fi prezis, de exemplu, că vom ajunge să ne bazăm atât de mult pe computere și că stilul nostru de viață va deveni atât de sedentar?

Evoluția oamenilor a durat multe mii de ani. Desigur, propria ta evoluție personală a avut și va avea loc pe o perioadă mult mai scurtă de timp. Probabil că veți trăi deja momente cheie, similare în impactul lor asupra dumneavoastră cu descoperirea focului pentru umanitate. Exemple evidente în acest sens ar include nașterea unui copil, pierderea unui membru de familie, trecerea printr-un divorț sau obținerea unui nou loc de muncă.

În afară de capacitatea noastră de a folosi focul, care credeți că au fost pașii principali în evoluție?

> *k*

- A Folosește ideea de evoluție pentru a reflecta asupra propriei vieți de până acum. Care au fost cele mai puternice momente de până acum?
Ce ai învățat din acestea? Ce fel de experiențe ți-au modelat cel mai mult dezvoltarea până acum?
(Aceasta este o activitate interesantă de întreprins cu alți colegi de la serviciu și cu partenerul acasă.)
Care sunt cele mai mari schimbări cu care te confrunți la serviciu și acasă? Cât de receptiv ești la aceste schimbări?

SCHIMBĂ -TE ȘI CREIER

Ați văzut cum creierul uman a evoluat „în sus” de la cea mai primitivă formă reptiliană, capabilă de puțin mai mult decât răspunsuri de luptă sau de zbor. Așa cum i s-a cerut să îndeplinească sarcini mai complexe, astfel a crescut în complexitate și dimensiune. După cum au arătat clar biologii evoluționisti, complexitatea și dimensiunea sa schimbat de-a lungul a mii de ani. Toate schimbările implică stres, dar dacă nivelurile de stres devin prea mari, creierul încetează să funcționeze la fel de eficient pe cât ar trebui. Acest lucru se poate întâmpla adesea pentru că oamenii implicați în schimbare simt că și-au pierdut controlul asupra vieții lor.

Ați citit diverse teorii despre cum învățăm. Jean Piaget a fost cel care a scris despre învățarea prin asimilare și prin acomodare. Asimilezi fragmente prin citirea cărților și vizionarea unui program de televiziune. Te adaptezi prin experiență reflectând la ceea ce ai trecut și schimbându-ți comportamentul în consecință. Teoria ciclului de învățare a lui David Kolb este, de asemenea, de ajutor. Stabiliți un concept, îl testați, îl experimentați și reflectați asupra experienței. Drept urmare, faci lucrurile diferit.

Ați explorat unele dintre teoriile motivației și vă puteți aminti discuția despre motivația intrinsecă și externă. Toate cercetările recente au arătat că oamenii au rezultate mai bune atunci când sunt motivați intrinsec, cu excepția cazului în care sunt implicați în sarcini foarte mecaniciste. Oamenii care sunt implicați în rezolvarea unei probleme și care sunt implicați în găsirea soluției la aceasta „dețin” soluția respectivă. Mai simplu spus, ne simțim patronați dacă ni se spune pur și simplu să ne schimbăm, chiar dacă ni se oferă recompense atractive. Minteă umană vrea să-și dezvolte propria soluție și să-și creeze propria nouă paradigmă.

Trebuie să reflectăm la ceea ce am experimentat și să tragem orice concluzii necesare din aceasta.

În cele din urmă, creierul este un mecanism de supraviețuire foarte sofisticat. Se asigură că sunt produse substanțele chimice potrivite atunci când trebuie să stimuleze organismul să fugă de pericol. Știe cum să - recunoască semnalele de pericol corporale și faciale de la alți oameni și alte creaturi. Pentru a-și asigura supraviețuirea, creierul este incredibil de flexibil, sau plastic, așa cum preferă să spună oamenii de știință. Chiar dacă este grav afectat – de exemplu, din cauza unei boli sau ca urmare a unui accident vascular cerebral – se poate adapta. Părțile creierului care nu sunt utilizate în mod normal pentru o singură funcție pot prelua acest rol.

Pe scurt, există o mulțime de capacitate de rezervă în creier. Dar, pentru a fi cu adevărat eficient, trebuie să înveți cum să analizezi ceea ce s-a întâmplat și să acționezi în consecință.

În mod interesant, merită să ne amintim că mulți dintre noi sunt greșiți de a „schimba orbirea”, văzând mult mai puțin decât credem că facem. Luăm în considerare doar detaliile importante ale ceea ce se întâmplă și ratăm o mare parte din restul.

Oamenii de știință de la Harvard au întreprins un experiment fascinant. Într-un campus universitar, un cercetător a oprit un student nebănuit să ceară niște direcții. În timp ce studentul a răspuns, încă doi cercetători, care purtau o ușă, au trecut între student și cercetător întrebând drumul. În timp ce au făcut acest lucru, a avut loc o schimbare și un alt cercetător a luat locul celui inițial. Conversația a continuat.

Odată ce au terminat de vorbit, cercetătorul l-a întrebat pe elev - dacă a observat ceva: 50 la sută dintre elevi nu au observat! Când atenția ta este fixată pe un singur lucru, creierul tău poate să nu observe alte detalii.

Ați experimentat vreodată orbirea schimbării? Vă puteți gândi la vreo aplicație la serviciu? > nu sunt acasă?

A TRĂI ȘI A ÎNVĂȚA — PE SCURT

AI ÎNVĂȚAT:

- ✓ aceea reflecție este esențială pentru ca învățarea noastră să fie eficientă
- ✓ că receptivitatea, capacitatea de a se schimba și de a se adapta, este un element cheie al învățării să înveți
- ✓ mai multă știință a creierului pentru a vă aprofunda înțelegerea schimbării

2	f
KEY IDEA Change blindness	



12

Reflexivitate

Scopul jocului, al cărui scop, atât la început, cât și acum, a fost și este, acela de a ține ca oglinda naturii.

William Shakespeare, *Hamlet*

CAT DE DES VĂ GAȘTIȚI VENIT DE LA UN CURS DE FORMARE plin de idei noi grozave, dar, în câteva ore de la întoarcerea la muncă, nu ați obținut cunoștințele pe care le-ați câștigat? Sau, eșuând constant aplicați lecțiile pe care le-ați învățat de la lansarea unui nou produs sau de la o întâlnire cu un client? Sau, poate că ceva nu merge destul de rău și nu vreți să mai petreci timp cu asta, preferând în schimb să mergi mai departe și, în acest proces, să-l măture sub covor?

Te simți vreodată neliniștit în legătură cu un eveniment de? din care faci parte și nu sunteți sigur de ce este asta? Ați ajuns vreodată într-o stare de incertitudine, nu sunteți sigur pe care dintre un număr de cursuri de acțiune perfect rezonabile ar trebui să continuați?

Ți se întâmplă lucruri la serviciu și te lasă cu o suspiciune furișă că problema nu este la locul de muncă, ci în intimitatea ta viață?

Unul dintre faptele vieții moderne este că petrecem mult timp gândindu-ne la imaginea noastră externă: hainele pe care le purtăm, mașina pe care o conducem, casa în care locuim sau locurile în care alegem să mergem să mâncăm. Mass-media acționează ca oglinzi, spunându-ne continuu ce fel de persoană selectează un anumit brand. Dacă alegem să deconstruim aceste oglinzi media, ne putem face o imagine din exterior ca un consumator.

Genul de oglindă de care avem cu adevărat nevoie este cea care ne spune ceva despre persoana de sub imagine și despre cum este aceasta.

făcând, deoarece Hamlet a putut afla despre adevăratul Claudius cu ajutorul jucătorilor. Acest lucru a fost întotdeauna dificil, dar, fără îndoială, este și mai dificil astăzi, din două motive.

Prima este însăși conștiința imaginii. Există un sens în care poți ajunge într-o situație în care te-ai definit atât de eficient ca genul de persoană de succes care pur și simplu se întoarce de la orice nu merge bine, încât nu-ți lași timp să reflectezi asupra lucrurilor când nu merg conform planului. Doar te târăști din pat în dimineața următoare și mergi mai departe de parcă nimic nu s-ar fi întâmplat.

Al doilea motiv este că mediul de afaceri de astăzi este atât de presiune, încât mulți oameni simt că perspectivele lor de promovare sau locul de muncă în sine va fi în pericol dacă, în procesul de reflecție, recunosc că greșesc. Este întotdeauna dificil să recunoști că faci o greșeală la locul de muncă sau acasă, de altfel, dar beneficiile de a face acest lucru sunt enorme pentru individ și pentru organizație.

Uneori, desigur, nu realizezi efectul a ceea ce faci. De-a lungul timpului ai dobândit anumite comportamente care sunt văzute de cei din jurul tău ca fiind inutile. Poate că te-ai obișnuit atât de mult cu poziția ta de autoritate încât să faci cerințe nerezonabile altor oameni. Sau, poate că te amesteci prea mult în procesul de luare a deciziilor, dezactivarea efectivă a celor care lucrează cu tine. În astfel de cazuri, uneori ai nevoie de altcineva care să țină o oglindă pentru a te putea vedea așa cum te văd alții, dar fără a-ți pierde respectul de sine pe parcurs.

Adevărul este că dacă nu reflectezi la ceea ce ai învățat și apoi mergi și faci ceva diferit, învățarea ta va avea o valoare limitată. Deși abilitatea de a reflecta este una dificil de dobândit, este și una dintre cele mai benefice. Adoptarea obiceiurilor de reflexie va fi cheia succesului tău.

A Cât de reflexiv ești la serviciu? Acasă? Când reflectezi? Cum te asiguri că înflori la timp pentru reflecție?

Reflexivitatea este legată de trecerea timpului - prin definiție, implică privirea înapoi la ceea ce sa întâmplat. Cu toate acestea, o reflecție eficientă implică și analiza prezentului și gândirea

către viitor. Nu reflectezi pur și simplu de dragul ei, ci util așa cum este procesul de gândire. Reflectezi la ceva pentru a învăța din el și faci asta diferit atunci când te afli din nou într-o situație similară.

ȘTIINȚA REFLECTĂRII

Am atins deja o parte din știința din spatele acestui domeniu. Ați văzut cum creierul răspunde bine la provocări și cum trebuie să proceseze sau să reflecte asupra acesteia. Experimentați ceva și creierul încearcă să-l încadreze în tiparele existente, să-l clasifice, de fapt să reflecteze asupra lui. Dacă creierul primește un stimul dureros când te lovești de ceva, își amintește acest lucru și vei găsi o altă cale în viitor. Așa funcționează mintea.

Cu toate acestea, există câteva aspecte ale modului în care funcționează creierul care te pot descuraja să reflectezi asupra greșelilor tale. Deci, de exemplu, efectul negativ al stresului asupra minții înseamnă că poate fi foarte dificil să lucrezi în locuri în care reflectarea și admiterea eșecului nu sunt posibile. Îngrijorările cresc, iar nivelurile de performanță scad.

Crearea instinctivă a modelelor creierului produce, de asemenea, o altă tendință care poate fi atât negativă, cât și pozitivă: realizarea de conexiuni și completarea golurilor. Acesta este motivul pentru care vezi lucruri care nu sunt de fapt prezente în unele puzzle-uri vizuale. Creierul tău completează imaginea , completând golurile. Același lucru funcționează la locul de muncă. Se face o greșeală și creierul tău începe să se îngrijoreze de ceea ce s-a întâmplat. Dacă cultura organizației este una în care nu este acceptabil să admitem greșeli, va exista un vid neliniștit după orice eroare majoră. Bărfele și zvonurile vor intra pentru a încerca să ofere o soluție. Și bărfele la locul de muncă pot fi mult mai inutile decât recunoașterea simplă a vinei, reflectarea asupra motivului pentru care s-a întâmplat și decizia de a merge mai departe mai bine pregătit în viitor.

Deoarece creierul tău este un mecanism de creare a modelelor, adesea și-a făcut reflecția fără ca tu să fii conștient de el. Deci, s-ar putea să vă treziți dimineața după ce s-a întâmplat ceva cu o înțelegere mai clară a sensului său.

Și, în sfârșit, dacă creierul tău nu primește feedback, nu poate ști dacă ceea ce a experimentat este ceva de care vrei să aibă mai mult sau nu, dacă este important sau banal, care îmbunătățește viața sau amenință viața.

TEL CUN DE EEELTCTING

După cum a scris Mike Hughes: „A încerca să înveți fără a revizui este ca și cum ai încerca să umpli o baie fără a pune priza.”

Dacă nu sunteți pregătit să faceți un efort real de a revizui și de a reflecta asupra a ceea ce ați experimentat, învățarea dvs. - la fel ca apa de la baie - este irosită. Cu cât poți învăța mai mult din ceea ce ai făcut, cu atât mai mult te vei putea adapta și schimba.

Mulți oameni aleg să-și noteze reflecțiile. Iată trei abordări diferite.

Will Hutton, fost editor de Fleet Street, alege în mod deloc surprinzător suportul paginii tipărite:

Sunt un scriitor. Trebuie să mă exprim pe hârtie. Actul de a scrie mă obligă să rezolv ceea ce cred. Este ca o povestire. Același lucru este valabil și pentru vorbitul în public. Am încredere în creierul meu să vină cu ceea ce gândesc și ceea ce vreau să spun.

Într-un ecou al acestui lucru, Sir Michael Bichard spune:

A învăța înseamnă a reflecta asupra experienței și a situațiilor, a descoperi cum să faci lucrurile diferit. Vorbesc mult în public și folosesc aceste oportunități ca o șansă de a mă forța să reflectez la ceea ce sa întâmplat înainte.

Sir Bob Reid este destul de specific:

În toate locurile de muncă, notez cu meticulozitate ceea ce simt despre lucruri în primele săptămâni. Apoi l-am lăsat deoparte timp de șase luni și l-am privit din nou mai târziu pentru a reflecta la ceea ce am scris și am simțit.

Zoe van Zwanenberg ține un jurnal ocazional:

În anumite perioade ale anului, îmi iau timp liniștit și mă gândesc la ceea ce am văzut. Apoi mi-am lăsat mintea să rătăcească prin paralele și semnificații. Deseori lucrez prin asocieri.

Există două aspecte principale ale abilității de a reflecta: să te gândești la experiențele tale și să te gândești la procesul de învățare.

Privind în urmă și învățând din experiențe

Reflecția eficientă presupune să fii deschis și explorator. De asemenea, este important să nu fii defensiv și să nu iei lucrurile personal. Există tendința de a nu te deranja să reflectezi asupra lucrurilor care merg bine, pentru că ești fericit și deja treci mental la următorul tău proiect. Același lucru este valabil și în ceea ce privește lucrurile care merg prost. Din diferite motive, vrei să mergi mai departe, să uiți tot ce s-a întâmplat, de fapt să te prefaci că nu s-a întâmplat niciodată.

Este puțin mai frecvent să faceți un bilanț al sarcinilor provocatoare pe care reușiți să le finalizați. Ceva în natura acestora, cum ar fi o plimbare dificilă pe un munte când aproape te pierzi în ceață deasă, induce camaraderie și împărtășire. Pare natural și face parte din legături să-ți împărtășești gândurile și sentimentele atunci când ai supraviețuit, așa cum se întâmplă în pub după o aventură pe munte.

Și tu? La ce fel de experiențe vi se pare cel mai ușor să reflectați: cele la care A au mers bine, cele care v-au provocat cu adevărat sau cele care au mers prost într-un fel? Poate doriți să încercați să păstrați un jurnal de învățare pentru a vă explora propriile experiențe.

Mai târziu, în acest capitol, există câteva sugestii specifice cu privire la modul în care ați dori să reflectați asupra experiențelor și cum puteți depăși barierele în calea reflecției care există în majoritatea locurilor de muncă.

Privind înapoi la modul în care ai învățat ceva

În contextul învățării să înveți, este capacitatea ta de a reflecta asupra modului în care ai învățat ceva ce vei găsi deosebit de util. Dacă aveți de gând să dezvoltați noi tehnici, aveți nevoie

pentru a le revizui eficacitatea și a verifica cum funcționează pentru dvs.

În mod ideal, trebuie să reflectați la două niveluri: pe o bază continuă și după fiecare experiență de învățare. După cum am subliniat deja, modul în care reflectați este o chestiune de stil și gust personal.

A Studiați lista de competențe de mai jos. Ei sunt cei care se află în centrul inteligenței tale. Cât de încrezător ești să le faci?

Descriere	Foarte încrezător	Încrezător	Trebuie să exersezi
Să identifici cât de mult din învățarea ta este solitar și cât de mult colaborativ			
Alegerea de a învăța online			
Folosind media sau cărți despre învățare			
Planifică să folosești un anumit mediu și apoi să îl încerci			
Modelarea sau imitarea în mod conștient al altora			
Distingerea dintre experiențele de învățare formale și informale			
Păstrarea unei evidențe scrise a învățării tale			
Practicarea sau consolidarea sub stiluri utilizate			
Identificarea cât de mult din învățarea dvs. este pasivă versus activă			
Aflați cum învață alții			
Împărtășirea învățării într-o serie de „cumuri”			

Descriere	Foarte încrezător	Încrezător	Trebuie să exersezi
Căutând în mod constant să adăuști noi tehnici de învățare repertoriului dvs. din toate sursele posibile			
Identificați cât de mult din învățarea dvs. absorb fapte sau informații față de experiențe sau încercări și erori			
Persistarea cu noi metode sau tehnici de învățare până când acestea devin mai ușoare			
Explorând de obicei modul în care înveți			
Gândirea la diferite - sentimente, plăcute și neplăcute, declanșate de diferite experiențe de învățare			
Concentrându-vă pe dezvoltarea stilului(elor) de învățare preferat(e)			
Experimentarea, pe bază de încercare și eroare, cu diferite moduri de învățare			
Alegerea deliberată a opțiunilor de învățare provocatoare			
Folosind hărți mentale sau diagrame păianjen			
Folosind în mod conștient un model de învățare, de exemplu, ciclul de învățare sau ideea de inteligențe multiple			
Gândește-te la motivele tale originale de învățare și la cele care te țin în continuare			

Descriere	Foarte încrezător	Încrezător	Trebuie să exersezi
Folosind tehnici pentru a-ți activa memoria			
Folosind o varietate de abilități sau tehnici de studiu			
Înțelegerea diferitelor roluri jucate de oameni atunci când învață împreună			
Intră în contact cu sentimentele sau emoțiile care împrăștie învățarea			
Răspunzând la întrebarea „Cum pot îmbunătăți modul în care învăț?”			
Învățând de la oameni care o fac diferit			
Acceptarea experiențelor accidentale, neplanificate și descoperirea modului în care acestea contribuie la învățare			
Efectuarea de activități pentru a consolida abilitățile de învățare și/sau depășirea - punctelor slabe			

Când vine vorba de reflectarea asupra experiențelor zilnice din viața ta, evident că nu vei dori să iei în considerare o listă lungă de articole. Într-adevăr, dacă vrei să devii un reflector obișnuit, trebuie să găsești formule și șabloane simple pe care să le poți aplica, cum ar fi ce a mers bine și de ce, ce a mers prost și de ce.

Gândește-te la ceva care ți-a mers foarte prost recent. Aplică formula de mai sus. Lăsa-ți mintea să răăcească, așa cum sugerează Zoe van Zwanenberg, căutând ușor conexiuni, ^k paralele și asocieri. Includeți acest lucru într-un jurnal de învățare pentru o perioadă de timp.

A FACE REFLECȚIA NORMALĂ

Pentru mulți oameni, este o criză din viața lor care îi obligă să facă un bilanț, adesea prin lucruri precum divorțul, concedierea, sănătatea proastă sau moartea unei persoane dragi.

Există moduri mai puțin traumatice de a face asta!

<p><i>Când te oprești și reflectezi? Privește înapoi la ultima ta săptămână. Câte minute ai petrecut reflectând la lucruri care ți s-au întâmplat sau la felul în care ai învățat ceva? Utilizați graficul de mai jos pentru a vă ajuta.</i></p>		
Subiect	Minute petrecute	Când

Majoritatea oamenilor consideră că este util să-și aloce o oră obișnuită în fiecare zi – trebuie să fie doar câteva minute. Începutul zilei este un moment bun. Unii preferă reflecția la prânz, mai ales dacă poți ieși din mediul tău de lucru. Și, pentru mulți oameni care călătoresc pe distanțe lungi până la serviciu, călătoria spre casă poate fi utilă. În mod normal, actul de reflecție te calmează, ceea ce este un lucru bun în sine înainte de a te întoarce acasă – cu excepția cazului în care reflectezi la probleme cu adevărat stresante!

5 lucruri simple pe care le poți face la locul de muncă pentru a reflecta mai mult

- 1 Asigurați-vă că toate întâlnirile echipei încep cu o scurtă sesiune de feedback pentru a învăța din ceea ce sa întâmplat înainte.
- 2 Creați șabloane de feedback și reflecție pentru a însoți fiecare aspect al lucrării dvs. și puneți-le disponibile în format hârtie și electronic.
- 3 Aveți secțiuni separate ale tuturor avizierelor pentru comentarii reflectorizante.
- 4 Aveți o secțiune dedicată din intranet dedicată reflecției și evaluării.
- 5 Obțineți feedback la 360 de grade de la toți cei cu care lucrează și pentru tine ca parte a unui proces de performanță) banal, cu toți invitați să facă parte dintr-o schemă de evaluare, nu doar superiorul tău.

Desigur, cu cât modelezi mai mult un comportament care încurajează reflecția, cu atât cei din jurul tău vor avea mai multe șanse să-i vadă valoarea.

DEPĂȘIREA BARIERELOR DIN CALEA REFLECTĂRII

Principalul inamic al reflecției este, desigur, presiunea necruțătoare a timpului. Pur și simplu nu am timp să mă opresc și să reflectez, ne spunem în birourile din întreaga lume. Dar există și o tendință culturală adânc înrădăcinată în mulți dintre noi de a presupune că experții știu cel mai bine și că opinia noastră nu poate avea valoare. Acest obicei al minții este dobândit de unii la școală, când își dă seama că în multe examene există răspunsuri corecte și greșite, indiferent de validitatea întrebării!

Un alt aspect al acestui lucru este teama de eșec. Colin Marshall descrie sincer aici un eșec din care a învățat:

Cineva a spus odată că greșelile nu merită făcute dacă nu poți învăța din ele. Poate fi o logică contorsionată, dar este și de bun simț. Recuperarea bună din greșeli spune la fel de mult despre competența sau caracterul unui individ sau al unei companii ca și despre a face corect prima dată, în multe feluri

cu atât mai mult. La British Airways, de exemplu, am crezut că publicul britanic dorea să ne accepte ca o companie aeriană mondială, cu imaginile lumii ca simboluri. Ne-am înșelat și ne-am apucat să ascultăm cu atenție ceea ce ne-au cerut clienții și publicul larg. În consecință, imaginea a fost ajustată cu mare succes și am restabilit o relație valoroasă și productivă cu clienții noștri.

Este reconfortant să citești astfel de sentimente. De prea multe ori ne ascundem în spatele experților. Shunryu Suzuki rezumă această atitudine spunând : „În mintea începătorului există multe posibilități, dar în mintea experților sunt puține.” Este un fapt trist de competență sporită că pare să-i facă pe oameni mai puțin dispuși să ia în considerare alte posibilități sau alternative. Prin urmare, este și mai important să vă asigurați că, pe măsură ce deveniți mai pricepuți din punct de vedere tehnic în orice, vă mențineți mintea deschisă la feedback-ul altora și la evaluarea dvs.

Iată câteva alte bariere în calea reflecției. Cum le-ai depăși? Ce alte bariere ați adăuga?	
Barieră	Mijloace de a o depăși
Este greu să recunoști că faci greșeli	
S-ar putea să ai probleme dacă îți recunoști greșelile	
Este mai ușor să nu începi o linie de gândire care poate duce la schimbări	
Reflecția nu este o muncă reală	
Nu există unde să reflectăm în liniște	
Este o muncă grea să te gândești de ce lucrurile funcționează și nu funcționează	

Unul dintre modurile subtile în care feedback-ul poate părea uneori o povară este din cauza cuvântului „înapoi”. Oamenilor ocupați le este greu din punct de vedere psihologic să aloce timp pentru a privi ceea ce sa întâmplat deja, dar sunt mult mai pregătiți să-și investească eforturile în viitor. (Desigur, feedback-ul este conceput pentru a vă ajuta să evitați greșelile din trecut pe măsură ce avansați, dar pentru unii nu se simte întotdeauna așa.)

Mike Leibling, directorul Trainset, a creat o modalitate bună de a depăși această barieră. Îl numește *feedforward*. Este o tehnică excelentă de reflectare într-un grup și are rezultate foarte puternice și imediate.

Așa funcționează. Fiecare persoană identifică mai întâi o problemă, ceva pe care ar dori să învețe să facă mai eficient. Persoana cu problema devine client și articulează brief-ul problemei sale.

Iată un exemplu din propria mea experiență. Un vorbitor cu experiență spune grupului că dorește să includă glume în prezentările sale, dar nu își poate aminti niciodată povestirea sau povestea dacă este o glumă complexă. El cere ajutor.

Membrii grupului îi oferă pe rând sfaturi, începând cu „Poate...” sau „Poate...”. Individul are voie să spună „Mulțumesc” numai după fiecare sugestie, după ce au trecut aproximativ două minute. Sfaturile pot include:

- ◆ Poate ai putea să-l notezi.
- ◆ Poate ai putea avea o repetiție mentală a glumei.
- ◆ Poate ți-ai putea imagina gluma ca pe o serie de imagini, astfel încât să fii mai clar în ceea ce privește structura ei.
- ◆ Poate ai putea încetini livrarea.
- ◆ Poate ai putea folosi desene animate în schimb.
- ◆ Poate că ai putea încerca să te uiți la oamenii din publicul tău mai direct decât să privești în aer în timp ce te străduiești să-ți amintești gluma.

După cum probabil ați ghicit, persoana care a cerut sfatul în acest caz am fost eu. Mi s-au oferit mult mai multe sugestii decât cele pe care le-am enumerat aici, dar ultima de pe listă s-a dovedit a fi exact ceea ce aveam nevoie.

În acest exemplu, am putut să fiu foarte specific cu privire la nevoia mea. Dar s-ar putea să doriți să fiți mai generali în încadrarea „brief-ului” pe care îl oferiți ca client.

ji *Gândește-te la un domeniu al vieții tale sau al învățării cu care ai dori ajutor și încearcă asta tehnică cu un grup de colegi sau prieteni.*

O LUME REFLECTIVĂ

Când Samuel Beckett a spus: „Nu contează. Încearcă din nou. Eșuează din nou. Eșuează mai bine”, exprima el o viziune neobișnuită asupra lumii. Se pare că aproape că se laudă în eșec. Poate că Beckett anticipase intuitiv principiul NLP conform căruia nu există eșec, ci doar feedback.

Mulți oameni consideră scrisul un mod util de a reflecta. Jurnal, jurnal și jurnal sunt toate cuvintele care au venit în limba noastră din alte sfere. Căpitanul unei nave, de exemplu, ține un jurnal, pentru că fără acesta, nava lor nu ar avea nicio înregistrare a rutei sale sau a condițiilor care au dus la luarea anumitor decizii. Lumea în general pare să fie împărțită în cei cărora le place să țină jurnale și cei cărora nu.

Nu există nicio îndoială că actul de a scrie este în sine misterios, puternic și creativ. Ați văzut deja asta în cuvintele lui Will Hutton de la pagina 198. Chris Mellor folosește intranetul lui Anglian Water pentru a scrie o coloană ocazională de reflecție asupra a ceea ce a învățat pe o perioadă de câteva săptămâni. Mulți oameni consideră că formatul jurnalului este unul satisfăcător.

Dar toate modurile de comunicare – scris, vorbit, ascultat și citit – au roluri importante de jucat în procesul de reflecție.

Priviți această listă de abordări diferite. Câte dintre acestea ai încercat? Pe care îl preferi ?

Tinerea unui jurnal.

Să-ți scrii scrisori.

Crearea titlurilor de ziare care să indice cât de bine simțiți că a mers ceva.

Folosind propoziții neterminate precum „Cel mai bun lucru despre...”, „Lucru pe care-l amintesc cel mai mult este...”, „Asta m-a făcut să simt asta”.

Folosind propoziții care implică toate simțurile tale: „Am văzut.”, „Am auzit asta.”, „Când am atins.”, etc.

Folosind o hartă mentală pentru a-ți surprinde gândurile.

Folosind tehnici de notare liberă.

Folosind șabloane preformatate cu întrebări.

Scrieți-vă sentimentele pe măsură ce se întâmplă evenimentele și păstrați o notă a timpului. Spuneți propria versiune ca o poveste.

Vorbind despre momente bune și rele.
Realizarea unui scurt „Cum a mers?” apel telefonic.
Vorbesc cu un coleg despre o experiență.
Ascultarea feedback-ului de la un alt coleg.
Să fii instruit cu privire la aspectele performanței sau ale învățării tale.
Citirea rapoartelor altor colegi.
Reflectând în liniște pe cont propriu.

Poate ți-ar plăcea să încerci meditația. Există multe abordări diferite în acest sens, dar toate tind să implice stabilirea unei rutine de succes pentru reflectarea la un nivel profund. Aceasta include adesea alegerea unui mediu liniștit și sigur, închiderea ochilor, respirația deliberată, atenția concentrată asupra unei mantră sau a sunetului propriei respirații în încercarea de a curăța mintea de dezordinea ei și atingerea unui ritm cerebral mai lent, starea alfa pe care am explorat-o deja.

Franz Kafka scrie în *Reflecțiile sale*:

Nu trebuie să vă părăsiți camera. Rămâi așezat la masa ta și ascultă . Nici măcar nu asculta, așteaptă pur și simplu. Lumea ți se va oferi liber să fii demascată, nu are de ales, se va rostogoli în extaz la picioarele tale.

Acestea sunt gânduri interesante!

Beneficiile meditației sunt bine documentate. Acestea includ:

- ◆ Stresul redus.
- ◆ O stare de spirit reîmprospătată.
- ◆ O stare de spirit mai pozitivă.
- ◆ Sănătate mai bună.
- ◆ Mai bine dormi.
- ◆ Vigilență mai mare.
- ◆ Fericire crescută.

REFLEXIVITATE — PE SCURT

AI INVATAT:

- ✓ despre știința creierului din spatele reflexivității
- ✓ că există două aspecte de reflectat: învățarea din experiență și învățarea modului în care ați învățat
- ✓ despre unele dintre barierele din calea reflecției și despre cum le puteți depăși
- ✓ unele tehnici de reflectare



KEY IDEAS

Feedforward
Feedback not failure



**KEY TECHNIQUES/
APPROACHES** Keeping
a learning log Setting
time aside each day for
reflecting Building
reflecting into different
processes at work
Meditation



13

Receptivitatea

A FOST ÎNTOTDEAUNA NECESAR PENTRU A FI RĂSPUNS LA SCHIMBARE, IAR OAMENII au reacționat întotdeauna diferit la perspectiva schimbării — unii > >. Împotrivindu-i, unii primind-o. Reactivitatea și capacitatea de a reacționa inteligent la schimbare merg mână în mână cu capacitatea de a avea succes. După cum spune Hilary Cropper:

Schimbarea este endemică. Organizațiile și indivizii trebuie să își poată schimba locurile, să trăiască cu un oarecare disconfort. Totul ține de supraviețuire.

Potrivit lui Thomas Huhn, schimbarea tinde să fie articulată atât de tineri, cât și de cei care sunt noi în domeniul muncii. Scriind cu aproximativ 30 de ani în urmă, Huhn este creditat pentru a fi inventatorul cuvântului „paradigmă” în fascinantă sa carte *The Structure of Scientific Revolutions*. În timp ce urmărim impactul tehnologiei asupra mediului de afaceri astăzi, observațiile lui Huhn par ciudat de prevestitoare.

O paradigmă este un cadru sau un model, un mod de a da sens lumii. Legea lui Moore, ideea că puterea computerului se dublează la fiecare 18 luni, este un exemplu de paradigmă. La fel este și noțiunea acum discreditată că poți avea un loc de muncă pe viață într-o organizație sau sector.

Majoritatea schimbărilor sunt relativ treptate în marea schemă a lucrurilor. Chiar dacă simțiți că schimbarea pe care o anticipați este enormă – o schimbare de paradigmă – va fi util să arătați cum poate fi realizată printr-o serie de mișcări incrementale. Acestea vor fi mai ușor de înțeles de mintea persoanelor implicate. Majoritatea oamenilor ar prefera să aibă un fel de model pentru ceea ce li se cere să facă.

Din perspectiva minții, există o serie de principii pe care cei care gestionează schimbarea ar putea dori să le ia în considerare:

- ◆ Construiește pe trecut.
- ◆ Informați pe deplin oamenii, tratând cu onestitate problemele dificile.
- ◆ Implicați oamenii în crearea soluției.
- ◆ Oferiți o viziune alternativă clară.
- ◆ Creați o cultură a sprijinului.
- ◆ Minimizați incertitudinea
- ◆ Odată ce te-ai hotărât ce faci, fă-o repede

Cele mai multe dintre acestea se vor explica de la sine din ceea ce știți deja despre modul în care funcționează creierul. Ultima este deosebit de importantă, deoarece uneori se crede greșit că o abordare de lungă durată este mai bună cu cei implicați; în realitate, este mai probabil să conducă la stres și incertitudine.

Chris Mellor de la Anglian Water este convins de necesitatea implicării angajaților. După cum spune el: „Cu schimbări majore, oamenii își asumă întotdeauna ce este mai rău. Este esențial ca oamenii să se implice emoțional, altfel nu le vei primi angajamentul.”

Gândește-te la o schimbare semnificativă pe care ai experimentat-o recent la locul de muncă, una care ți s-a întâmplat mai degrabă decât la cea pe care ai condus-o. Aplică aceste principii, folosind graficul de mai jos.

Întrebări de luat în considerare	Cum a fost recunoscut acest principiu?	Cum te-ai simțit?	Cum ar fi putut principiul să fie - integrat mai eficient în procesul de schimbare?
Construiește pe trecut			
Informați pe deplin oamenii, tratând cu onestitate problemele			
Implicați oamenii în crearea soluției			
Oferiți o viziune alternativă clară			
Creați o cultură a sprijinului			
Minimizați incertitudinea			
Odată ce te-ai hotărât ce faci, fă-o repede			

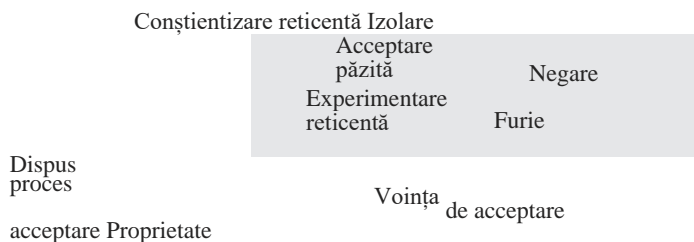
SENTIMENTELE DE SCHIMBARE

Uneori, schimbarea este impusă asupra noastră ca urmare a unor factori externi. Îți pierzi locul de muncă. Moare cineva apropiat. Deveniți rău. Pentru o vreme, simți că lucrurile scapă de sub controlul tău – și există un sens real în care sunt.

De asemenea, puteți decide să faceți lucrurile diferit, deoarece ați învățat că există o modalitate mai bună. V-ați depășit anxietatea legată de vorbitul în public și acum căutați în mod activ să câștigați experiențe. Sau, îți dai seama că ai devenit nerezonabil de defensiv în relațiile cu un anumit coleg și te hotărăști să adopti un stil de comportament mai deschis și mai acceptabil.

În multe situații, chiar dacă la început pare că lucrurile sunt dincolo de influența ta, nu sunt. Nu multe situații exterioare apar din senin: le vezi venind dacă ești pregătit să privești. În calitate de elev eficient, este esențial să înveți să faci lucrurile diferit. A fi capabil să treci de la învățare prin reflecție la decizia de a schimba este un element cheie al folosirii inteligenței tale. Un element major al acestui lucru este să înveți să-ți anticipezi și să-ți gestionezi sentimentele.

În aproape toate experiențele de schimbare, sentimentele pe care le aveți urmează un tipar, mai ales atunci când schimbarea pe care o contemplați a fost în mare parte instigată, în opinia dumneavoastră, de factori externi. Iată un ciclu tipic al sentimentelor asociate cu schimbarea:



Desigur, nu este întotdeauna așa sau în această ordine. Și de multe ori, vei intra ca un pionier de bunăvoie și emoțiile tale vor fi în mare măsură sau în totalitate pozitive.

Înțelegerea tipului de emoții pe care le puteți întâlni vă poate ajuta să faceți față schimbării mai eficient. Să presupunem, de exemplu, că ai învățat că motivul pentru care personalul tău superior bun părăsește în mod regulat afacerea este pentru că nu le oferi niciodată șansa de a fi creativi. Ați decis să faceți ceva în acest sens, să vă schimbați modurile și să vă asigurați că căutați în mod activ să eliberați creativitatea celor din jur. Te poate ajuta să fii pregătit pentru momente de negare continuă pe măsură ce mergi înainte! A fi pregătit înseamnă că poți avea o strategie pentru a face față sentimentelor pe care le ai: „Este obișnuit să treci prin astfel de sentimente, voi rămâne calm”, de exemplu.

Înțelegerea ciclului schimbării înseamnă, de asemenea, că veți recunoaște diferitele răspunsuri pe care le puteți avea. Academicul și autorul britanic Amin Rajan, directorul executiv al Create, își imaginează cum ar fi dacă ai descrie modurile în care oamenii reacționează la schimbare ca și cum ar fi diferite tipuri de soldați.

Deci, la capătul cel mai entuziast al scalei are „cru saders”, oameni care sunt vizionari și pionieri, în timp ce la celălalt capăt își imaginează „dezertori”, personalul care decide că trebuie să plece și să găsească un alt loc de muncă.

Graficul de pe verso, dezvoltat din ideile lui Amin, arată câteva tipuri diferite de abordări ale schimbării, așa cum sunt exemplificate de diferiți soldați. Multe dintre ele au fost lăsate necomplete pentru a fi folosite. S-ar putea să ți se pară amuzant să te gândești la oameni pe care îi cunoști bine și să-i atribui la diferitele categorii!

Când te uiți la astfel de diagrame, este ușor să zâmbești și să consemnezi alți oameni la unul sau mai multe dintre aceste „tipuri”, în siguranță știind că nu ești așa.

Dar ce zici de tine? Ce roluri jucați? Ce fel de soldat ești când vine vorba de mă schimb? Depinde răspunsul tău de cât de mult deții controlul asupra procesului de schimbare?

O	Credințele și sentimentele	Rol și comentarii
Cruciat		Cruciații sunt credincioși, primii pionieri. Oamenii care pot spune ceea ce cred clar și cu convingere sunt de neprețuit.
Sapper		
Bandit		
Gherilă	Totul va <i>dispărea</i> . Mă voi ascunde în munți. Pot scăpa de asta.	
General		
Doctor al armatei		
Agent secret		
Eliberator		
Colaborator		
Poliția militară		
Obiector de conștiință		
Dezertor		

RASPUNDE LA SCHIMBARE

Cum *puneți* în practică principiile prezentate la pagina 211? Sau, mai explicit, cum schimbi inimile și mințile tuturor angajaților unei companii mari, bazându-se pe succesele sale din trecut, implicând și angajând pe deplin oamenii, oferind o viziune clară și creând o cultură de susținere, toate întreprinse cu viteză accelerată?

O companie, ICL, a pus o mare parte din această filozofie în practică cu ajutorul companiei de consultanță pentru învățare Celemi. Iată ce sa întâmplat.

Când Keith Todd a devenit director executiv al ICL în 1995, sa alăturat unei companii care producea cu succes computere. În următorii câțiva ani, a devenit clar pentru el și pentru echipa sa că viitorul afacerii constă în furnizarea de servicii de afaceri electronice și nu în fabricarea computerelor. La începutul anului 1998, el a început să investească masiv în cei mai în vârstă 500 de oameni, pentru a se asigura că s-au implicat, au înțeles și au fost de acord cu transformarea care era avută în vedere.

Cu toate acestea, ICL și-a dat seama că, dacă toată forța de muncă – 22.000 de angajați – nu ar avea oportunitatea de a studia informațiile disponibile anterior doar oamenilor de top, de a învăța din acestea și de a decide să se schimbe, procesul va fi unul lent și risipitor. ICL ar putea pierde chiar avantajul de piață pe care a fost hotărât să-l asigure.

Intră Elizabeth Lank, director de program pentru mobilizarea cunoștințelor la ICL și autoarea cărții *The Power of Learning*. Elizabeth l-a angajat pe Ian Windle, directorul general al Celemi, să lucreze cu ICL pentru a dezvolta o modalitate imaginativă de a-i implica cu adevărat pe toți angajații săi în schimbările planificate. S-a născut inițiativa Conversations for Change.

Instrumentul de comunicare ales a fost WorkMats™. Acestea sunt postere mari, de dimensiunea unei mese, care formează baza dialogului între grupuri mici de oameni. Au fost convenite o serie de principii de proiectare: că procesul ar trebui să implice oamenii ca indivizi; că aceeași conversație globală de bază ar avea loc în cinci limbi diferite; că angajații ar dori să ia măsuri ca urmare a ceea ce au învățat; și, în sfârșit, că ar fi un proces bidirecțional, oferind managementului șansa de a-și asculta și de a-și adapta planurile.

WorkMats s-a concentrat pe o serie de probleme:

- ◆ De unde venise compania, istoria sa bogată și variată.
- ◆ O șansă de a privi viitorul și de a vedea cum ar putea afecta viețile individuale în 2010.
- ◆ O privire asupra modului în care clienții și presa ar putea vedea viziunea pentru 2010.
- ◆ O examinare a rolului potențial al ICL în realizarea viitorului.
- ◆ O explorare a viziunii, strategiei și obiectivelor ICL, așa cum au fost dezvoltate de echipa de management.

A fost elaborat un ghid de învățare pentru toți participanții și un WorkMat a fost conceput special pentru a facilita și susține conversațiile după eveniment despre acțiunile pe care echipele ar fi de acord.

O echipă de 15 membri a fost adunată din întreaga lume și adunată din diferite unități de afaceri. Acesta a fost însărcinat să ofere fiecărui angajat șansa de a lua parte la un dialog de grup mic pe o perioadă de 12 săptămâni. Două sute de voluntari ICL au fost instruiți ca facilitatori.

Apoi s-a desfășurat Conversații pentru schimbare, folosind câte un facilitator pentru fiecare grup de aproximativ 24 de angajați. Folosind zona Cafe VIK a intranetului companiei, angajații au rezervat un loc în locația cea mai convenabilă. Pe măsură ce au început sesiunile, feedback-ul de la aceștia a fost postat și pe intranet pe măsură ce a fost primit. Cele mai multe sesiuni au fost afaceri de o zi întreagă, cu aranjamente speciale făcute pentru a le adapta nevoilor specifice ale anumitor angajați care lucrează cu program flexibil, de exemplu, în centrele de apel.

Pentru a se asigura că oamenii au avut oportunitatea de a-și angaja mintea în această piesă importantă de învățare organizațională și individuală, fiecare angajat a primit un e-mail personal care îi invita să participe, urmat de o campanie de afișe în clădirea ICL de pe tot globul și pe intranet.

Deloc surprinzător, angajații au fost inițial sceptici cu privire la gradul în care acesta a fost un exercițiu de comunicare, oricât de imaginativ, sau cu privire la consultare și implicare. Dar, pe măsură ce grupul de management a început să-și publice răspunsurile la sugestii, ținând seama în mod clar de sfaturile angajaților, a devenit curând clar că programul era autentic în intențiile sale.

18.000 de angajați au ales să participe la Conversațiile pentru schimbare, un total impresionant după orice calcul. S-a dovedit că, dacă le oferi oamenilor imaginea de ansamblu într-un mod prietenos cu mintea, este mult mai probabil să obții implicarea lor activă.

Cu toate acestea, după cum a spus Elizabeth Lank: „Programul a stabilit un nou nivel de așteptare pentru investiția companiei în dialog cu angajații, iar liderii companiei vor trebui să îndeplinească – sau să depășească – această așteptare în anii următori.” O provocare bună pentru orice organizație ca rezultat al eliberării cu succes a inteligenței naturale a angajaților săi!

Gândiți-vă la orice perioadă semnificativă de schimbare prin care ați trecut într-o organizație. Parcurgeți povestea în capul vostru sau cu un prieten apropiat sau coleg. Reflectați asupra oricăror similarități și diferențe față de exemplul ICL și Celemi. Ce înveți din asta? Priviți câteva exemple de diferite declarații pe care le fac oamenii atunci când se confruntă cu o situație provocatoare care îi va cere să se schimbe. Pe care dintre acestea le folosiți cel mai des? Ce ai vrea să folosească ceilalți din jurul tău? Le poți pune în orice fel de ordine?

„Realitatea situației este...”
„Voi găsi o soluție.”
„Nici măcar nu știam că există o problemă.”
„Voi aștepta și sper că altcineva o rezolvă.”
„Este și problema mea.”
„E vina ei/lui.”
„Nu pot face asta pentru că.”
„Mă voi descurca.”

ÎNVĂȚARE RECEPTIVĂ

Odată ce ați învățat ceva și ați decis să schimbați ca urmare a acestuia, o serie de lucruri rezonabil previzibile încep să se întâmple. Desigur, sunt mult mai complicate decât cele schițate mai jos. Dar, sperăm, va exista suficientă rezonanță cu propriile experiențe pentru ca să găsiți acest lucru util.

Scopul majorității organizațiilor este să se asigure că au angajați flexibili, adaptabili și optimiști. Majoritatea oamenilor recunosc că flexibilitatea și adaptabilitatea sunt abilități cheie pentru continuarea angajării și succesul personal.

Deși este ușor să aspiți la astfel de obiective, este, desigur, mult mai dificil să le realizați! O modalitate de a te pregăti este să fii mult mai clar cu privire la procesul de schimbare și să folosești instrumentele de învățare adecvate pentru a prospera și a te adapta.

A *Utilizați această diagramă pentru a vă stimula propria gândire despre învățarea necesară pentru a sprijini eficient schimbarea.*

Etapă	Alte sentimente, atitudini și comportamente?	Tipuri de învățare necesare pentru a sprijini schimbarea
1 Gândire timpurie, pionierat și aventură Niveluri ridicate de entuziasm în rândul persoanelor în vârstă, în același timp cu furie, negare, rezistență la unii		
2 Rafinament și îmbunătățire pe măsură ce imaginea de ansamblu este comunicată mai pe scară largă Excitare, angajare, teamă și rezistență existente unul lângă altul		
3 Plan detaliat agreat Încrederea, entuziasmul, nervozitatea și rezistența mai multă calculată de la câțiva		
4 Organizația și indivizii se adaptează pe măsură ce se produce schimbarea Ușurare și acceptare treptată și proprietate		
5 Consolidarea schimbării în același timp cu care încep să apară noi imperative de afaceri Reflecția, încrederea și determinarea sunt legate de oboseală		

RESPONSIVENESS—IN A NUTSHELL

KEY IDEAS

Paradigm

WorkMats

YOU HAVE LEARNED:

câteva principii de receptivitate cum să gestionezi schimbarea
despre sentimentele pe care schimbarea le produce în noi
cum schimbarea este mai eficientă atunci când toată lumea este implicată în
proces și poate răspunde în consecință

14

Echilibrează-ți viața

W Avem nevoie de timp pentru a ne dezvolta mințile . **ȘI TREBUIE SĂ AVEM** viața în echilibru dacă vrem să fim cu adevărat inteligenți. Ca Honore de Balzac IT a scris: „Timpul este singurul capital al oamenilor a căror singură avere este inteligența lor”. După cum ați văzut, învățarea este cel mai puternic aspect al capitalului uman în prezent.

Orele de lucru sunt adesea lungi și, pentru mulți oameni, devin mai lungi. Comunicarea are loc atât de repede încât oamenii așteaptă răspunsuri instantanee. Este ca și cum conceptul de in-tray nu mai există. Nu există niciun loc unde datele să poată sta până când nu sunteți gata să le faceți față. Telefoanele se transferă atât de ușor de la mobil la acasă la serviciu și înapoi. Informațiile se infiltrează în viețile noastre într-un mod din ce în ce mai răspândit.

Am trecut prin asta când au fost inventate faxurile. O scrisoare trimisă prin fax părea cumva să fie mai importantă și mai urgentă decât o scrisoare trimisă prin poștă. Apoi a fost mesageria vocală. Acum, când înregistrezi un mesaj pentru cineva, te aștepți cumva la un răspuns mai repede decât dacă ai fi lăsat un mesaj unei secretare. De îndată ce a sosit un e-mail, există sentimentul că trebuie să i se răspundă. Mulți oameni de afaceri răspund la unele dintre e-mailurile lor acasă sau în tren către și de la serviciu. Copierea indiscriminată a e-mailurilor devine o formă de terorism de birou. Putem rezerva sărbători, să comandăm produse alimentare și să ne verificăm investițiile prin internet prin atingerea unui buton, oriunde ne-am afla. Tot ce trebuie să ne amintim de numărul cardului nostru de credit și data de expirare a acestuia.

Știți deja cum tipul greșit de stres vă afectează negativ mintea. E-mailul fără îndoială provoacă, fără îndoială, un tip greșit de stres la prea mulți oameni. Pentru mulți oameni, fluxul

Echilibrează-ți viața

de date este ca un curent crescător care conduce un râu puternic de apă albă, în timp ce ne aflăm pe o plută mică, ținând o viață sumbră în speranța că putem rămâne pe linia de plutire.

Granițele dintre casă și serviciu sunt, pentru mulți, tot mai neclare. Modelele de lucru flexibile au creat o nouă libertate pentru unii lucrători. Un număr tot mai mare de oameni lucrează în mare parte de acasă, în special în domeniul în creștere rapidă al companiilor de cunoaștere și comunicații. Pentru aceste persoane, poate exista un sentiment de mai multă libertate și control asupra timpului de lucru.

Dar, pentru mulți directori ocupați, e-mailurile de acasă și volumul de lucru în creștere sunt vești proaste pentru ei, partenerii lor, prietenii și familia lor. Pentru a-ți păstra locul de muncă, lucrezi mai mult timp și trimiți mai multe e-mailuri altor persoane, care trebuie să lucreze mai mult pentru a se ocupa de ei. S-ar putea să-ți fie mai bine în ceea ce privește banii, dar pur și simplu nu ai suficient timp să te dezvolti.

Nu trebuie să fie așa.

Într-un sondaj din 2000 al băncii britanice Lloyds TSB, bărbaților și femeilor cu vârsta de 16 ani și peste li s-a cerut să numească un actor pentru a-i juca într-un film la alegerea lor. Femeile au ales-o în mod covârșitor pe Judy Dench, care era percepută ca fiind înțeleaptă și carismatică. Un al doilea apropiat a fost Kate Winslet, care a fost mai populară în rândul femeilor mai tinere. Bărbații erau la fel de hotărâți. Sean Connery a fost câștigătorul pe dreapta, fiind văzut ca un om integru. El a fost urmat de Al Pacino.

Cei intervievați au fost, de asemenea, rugați să spună cine a exemplificat o persoană care trăiește viața din plin. Exploratorul Ranulph Fiennes a ocupat primul loc în sondaj. Pe locurile al doilea și al treilea s-au clasat personalitatea presei britanice Chris Evans și starul pop internațional Madonna. Doar 9% dintre respondenți au crezut că Bill Gates a avut o viață împlinită, în timp ce Richard Branson a atins un mic procent de 2%.

În plus, 61% dintre ambele sexe au spus că ar refuza o promovare pentru a-și îmbogăți viața personală, în timp ce doar 29% ar accepta una care le-ar putea compromite fericirea personală. Munca este, nu este surprinzător, chiar și în lumea materialistă de astăzi, un mijloc pentru un scop. Relațiile personale sunt considerate a fi mult mai importante decât a avea bani.

Când au fost întrebați pentru ce și-ar dori cel mai mult să fie amintiți, oamenii au răspuns după cum urmează:

Atribut	%
Simțul umorului	82
Bunătate	81
Generozitate	75
Poftă de viață	65

Directorul executiv al grupului Lloyds TSB, Peter Ellwood, spune astfel:

Toată lumea are o viață în afara muncii, fie că este vorba de îngrijirea copiilor sau a părinților în vârstă, studiul sau practicarea sportului. Din ce în ce mai mult, în calitate de angajatori, trebuie să fim capabili să ne ajutăm angajații să-și echilibreze munca cu restul vieții, dacă vrem să fim angajatorii de alegere.

În Marea Britanie a avut loc o dezvoltare interesantă în acest domeniu odată cu formarea, în 1998, a Forumului Național Work-Life. Acest lucru a fost înființat în convingerea că „a ajuta bărbații și femeile să se simtă mai controlați asupra vieții lor este benefic pentru societate și pentru afaceri”. Lucrând în parteneriat cu guvernul, angajatorii și o serie de organizații interesate pentru a „prezenta cazul”, Forumul dezvoltă strategii care ne vor ajuta să îmbinăm cu succes cerințele muncii cu viața personală, familială și comunitară.

Campania a atras sprijinul primului ministru Blair, care a spus:

Milioane de oameni din Marea Britanie ar dori să beneficieze de moduri flexibile de lucru. În același timp, cele mai bune afaceri arată că un echilibru mai bun între muncă și viață nu trebuie să vină în detrimentul profitului și al competitivității.

Este testat de o serie de companii majore, inclusiv Gemini Consulting, care explorează efectul introducerii unor contracte și charter de „calitatea vieții” în unele dintre echipele sale. Prudential Direct a înființat centre de apeluri la domiciliu legate de sisteme de distribuție automată de date de ultimă generație, cu siguranță calea de urmat pentru acest tip de muncă.

Există sentimentul distinct că, așa cum a scris John Bradshaw, organizațiile își dau seama: „Tu ești o ființă umană, nu un om care face; ești o ființă umană, nu o performanță umană.” Aceasta este o veste bună pentru afaceri și o veste bună pentru noi toți.

Oprește-te și gândește-te pentru un moment la schimbările din propria ta viață. Care sunt cele mai importante? În tehnologie? În ritmul vieții? În relațiile tale? În societate? În politică? În lumea muncii? Ce face organizația pentru care lucreți pentru a ajuta oamenii să echilibreze viața profesională și viața privată? Ce face care îi împiedică? Ce ți-ar plăcea cel mai mult să schimbi pentru a îmbunătăți lucrurile?

În 1999, Campaign for Learning a creat Family Learning Weekend, o perioadă în care organizațiile din toată Marea Britanie au fost încurajate să se gândească mai extins la nevoile lor personale și familiale de învățare. Sute de mii de persoane au luat parte la activități de „degustare”, iar evenimentul pare să devină un moment fix în calendar. Multe companii au profitat de oportunitatea pentru a gândi mai larg despre implicarea lor în comunitatea mai largă, inclusiv în familiile forței de muncă.

Echilibrul VIEȚII Q UIZ

Ai propria ta viață în echilibru? Încercați următorul test simplu pentru a analiza starea propriei tale vieți în acest moment.

	Orele pe care le păstrezi			
	O Nu	B Uneori	C Foarte des	D Întotdeauna
1. Ajungi acasă înainte de ora 19:00?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Reușiți să nu lucrați în călătoria către și de la serviciu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Reușiți să nu lucrați acasă seara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Reușiți să nu lucrați în weekend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relațiile tale

		O Nu	B Uneori	C Foarte des	D Întotdeauna
5. Mănânci cu partenerul tău în serile lucrătoare?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ai timp să vorbești cu partenerul tău înainte de a merge la muncă?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ți duci copilul(i) la școală?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ți ridici copilul(i) de la școală?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ți ajuți copilul(i) cu temele în timpul săptămânii?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Faci dragoste cu partenerul tău în timpul săptămânii?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. În timpul săptămânii vezi prieteni care nu sunt și colegi de muncă?	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interesele tale

12. Încadrezi hobby-uri sau interese în viața ta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ți faci timp să citești mai degrabă pentru distracție decât pentru muncă?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Asculți muzica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sănătatea ta

15. Faci exercitii fizice?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ți faci timp să reflectezi, să gândești sau să meditezi în timpul săptămânii?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Alegi să mergi pe jos, în loc să iei mașina, autobuzul, trenul sau taxiul în timpul săptămânii?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	A	B	C	D
	Never	Sometimes	Very often	Always
18. Do you manage to avoid being irritable with your partner/family when you get home from work?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Do you manage to avoid staying awake at night thinking about work?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Do you wake up feeling refreshed and well slept?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Notați 1 pentru fiecare căsuță pe care ați bifat-o sub coloana A, 2 sub B, 3 sub C și 4 sub D. Dacă nu aveți un partener, răspundeți la întrebările care se aplică. Dacă nu aveți copii, pierdeți întrebările 7-9. Dacă lucrați de acasă, adaptați întrebările după cum credeți că este potrivit.

Analizându-ți scorurile

64-80 Viața ta este foarte bine echilibrată.

46-63 Încercați să vă concentrați atât asupra vieții de acasă, cât și asupra muncii.

28-45 Există momente în care munca obișnuită îți pătrunde în viața ta. 10-27 Munca ta îți domină viața.

Toți liderii pe care i-am interviuat sunt foarte conștienți de actul dificil de echilibrare implicat în reconcilierea vieții profesionale cu cele de familie. Cei mai mulți dintre ei pun niște limite clare în jurul weekend-urilor și o parte din timpul lor în timpul săptămânii. Dar, cei mai mulți dintre ei lucrează, de asemenea, ore foarte lungi și călătoresc extins și internațional.

Mai mulți au vorbit despre partenerul lor ca antrenor și prieten critic. În mod clar, nu există un mod corect sau greșit de a face relații. Dar, cel puțin problema modului în care oamenii își petrec timpul începe să fie discutată mai deschis și mai simpatice.

Brian Dyson, directorul executiv al Coca-Cola Enterprises, descrie provocarea vieții agitate de astăzi:

Imaginează-ți viața ca pe un joc în care jonglezi cu cinci bile în aer. Îi denumești – muncă, familie, sănătate, prieteni și spirit – și ții

toate acestea în aer. Veți înțelege curând că munca este o minge de cauciuc . Dacă îl scăpați, va reveni. Dar celelalte patru bile – familie , sănătate, prieteni și spirit – sunt făcute din sticlă. Dacă scăpați unul dintre acestea, acestea vor fi zgâriate, marcate, tăiate, deteriorate sau chiar sparte irevocabil. Nu vor fi niciodată la fel. Trebuie să înțelegeți asta și să te străduiești pentru echilibru în viața ta.

CONTROLUL STRESULUI

Desigur, toate ființele umane sunt predispuse la eșec sub presiune. Piloții de curse iau decizii inexplicabile, sportivii de tot felul pierd dintr-o dată un meci pe care păreau să-l câștige, directorii executivi încep brusc să ia decizii ciudate, iar oamenii talentați de tot felul eșuează atunci când fac lucruri la care au excelat întotdeauna în trecut.

Malcolm Gladwell a explorat aici două concepte deosebit de utile, ideile de sufocare și panică. Ați văzut deja cum, în condiții de stres extrem, funcțiile de ordin superior ale creierului pur și simplu încetează să funcționeze corect. Un rinocer se încarcă asupra dvs. și toate gândurile de filozofie sau economie de afaceri, deloc surprinzător, vă părăsesc în timp ce căutați să supraviețuiți.

Cu toate acestea, în viața de zi cu zi, poate fi util să împărțim aceste experiențe în două categorii diferite, momentul în care „te îneci” și momentul în care intri în panică. Sufocarea este probabil cea mai comună dintre cele două experiențe.

Exemplul de sufocare al lui Gladwell este cel al finalei de tenis de la Wimbledon din 1993 a Janei Novotna împotriva lui Steffi Graf. La un moment dat, în punctul de a câștiga meciul, Novotna și-a pierdut brusc și inexplicabil atingerea și l-a lăsat pe Graf să o depășească și să câștige turneul. Novotna, pe scurt, s-a înecat. Poate din cauza enormității evenimentului sau a prezenței mulțimii, pur și simplu a început să se gândească prea mult la ceea ce făcea. În consecință, jocul ei a devenit obositor și prea conștient de sine. Și-a pierdut familiaritatea ușoară a loviturilor și a devenit din ce în ce mai agitată.

La pagina 79 ați explorat ideea de competență conștientă și inconștientă. Exemplul dat a fost al unei mașini cu experiență

Echilibrează-ți viața

șofer care nici măcar nu se mai gândește la acțiunile lor în timp ce mișcă volanul și manipulează pedalele. O astfel de persoană nu mai este conștientă de competența sau îndemânarea sa, o face, parcă, pe pilot automat. Se pare că ganglionii dumneavoastră bazali din creierul mamei sau mijlociu sunt probabil parțial responsabili pentru dezvoltarea acestui tip de învățare inconștientă sau tacită.

Este același lucru cu tenisul sau orice activitate care necesită niveluri ridicate de performanță. Dacă sunteți prea stresat, este posibil să încetați să mai funcționați la un nivel inconștient și să reveniți la cel mult mai mecanic, conștient, pe care l-ați afișat pe măsură ce învățați abilitate. În acest tip de situație, pur și simplu te gândești prea mult. Dacă ești capabil să faci asta, leacul pentru stresul tău este să te gândești mai puțin, să cauți să recâștigi versiunea instinctivă a performanței tale.

Un exemplu bun pe care l-am experimentat este vorbitul în public. Fac multe din asta și, în general, mi se spune că sunt destul de bun la asta. Dar ocazional, fără un motiv științific evident, am o experiență de sufocare. Cineva din public spune ceva care mă deranjează, sau poate că deja mă simt stresat dintr-o călătorie proastă și mă sufoc. Dintr-o dată, încerc prea mult, poveștile mele devin grele, iar livrarea mea devine încordată. M-am întors cu o etapă înapoi în procesul de învățare și acum operez ca și cum competența mea de a vorbi în public tocmai a fost dobândită și era foarte mult la nivel conștient. Știu acum că calea de ieșire din asta este să nu încerci și mai mult; chiar invers. Trebuie să-mi creez un spațiu scurt, bând un pahar de apă sau cerând publicului să facă ceva, astfel încât să îmi trag respirația. În acest fel, constat că pot recaptura nivelul mai natural, mai inconștient de operare.

Panica este diferită. Pentru a continua cu exemplul vorbirii în public, dacă intri în panică în situații ca aceasta, deși poate fi totuși un fel de eșec în ceea ce privește publicul tău, ceea ce se întâmplă în capul tău este cu totul diferit. Îmi amintesc sentimentele de panică când tocmai începeam să învăț meșteșugul vorbirii cu un deceniu în urmă. În această situație, mintea ta devine goală. Nu-ți poți aminti ce aveai de gând să spui. Natura stresantă a situației este eliminarea efectivă a memoriei pe termen scurt. Problema este că ați încetat să mai gândiți și

experimentați ceea ce psihologii numesc „îngustarea perceptivă”. Nu mai observați întreaga gamă de experiență din jurul tău.

Lucrul de făcut în acest tip de caz este să-ți oferi recuzită pe care să te bazezi dacă simți un început de panică. Acestea ar putea include o hartă vizuală a discursului dvs., primele câteva cuvinte scrise în întregime, câteva citate bune de folosit dacă lucrurile devin grele și multe alte lucruri care să vă ajute să treceți peste situație și să vă ofere timp de recuperare pentru a începe să vă gândiți din nou.

Un alt exemplu clasic de panică ar fi cel al unui scafandru aflat sub mare. La inspirație, ei descoperă că inhalează apă și nu aer. Ei nu se mai gândesc și se apucă de cea mai apropiată sursă de aer, chiar dacă este atașată de altcineva, în încercarea febrilă de a găsi oxigen. Ei intră în panică. Chiar dacă în toată pregătirea lor au fost învățați să încerce să împartă aportul de aer al altuia și să se întoarcă treptat la suprafață, toată amintirea despre aceasta îi părăsește.

Atât sufocarea, cât și panicarea duc la o reducere a performanței. Cu toate acestea, în timp ce efectul lor poate părea a fi același pentru cineva care vizionează, ceea ce se întâmplă în capul tău este destul de diferit. Cel mai important, remediile sunt diferite. Când te sufoci trebuie să te gândești mai puțin; când intri în panică trebuie să te gândești mai mult.

A *Gândiți-vă la momentele în care v-ați sufocat sau ați intrat în panică. Ce te-a determinat să faci asta?*

Ce ai făcut pentru a face față situației?

Ce tinde să vă facă să vă sufocați sau să intrați în panică în viața de muncă sau acasă astăzi? Gândiți-vă la câteva strategii pozitive pentru a face față acestor situații.

Desigur, există un stres util. Acesta este stresul care ne asigură că ne ridicăm din pat în fiecare dimineață și că gudronul pe care ni le punem au un impact asupra vieții noastre de zi cu zi. Cu toții suntem diferiți, totuși. Ceea ce pentru o persoană ar fi un nivel acceptabil de stres, pentru altul ar fi în pericol sănătatea. O mare parte din reacția noastră la stres depinde de atitudinea noastră față de evenimente. Ați văzut în ultimul capitol cum schimbarea aduce inevitabil stres și cum anticiparea unor sentimente asociate cu aceasta poate minimiza aspectele negative. Ați învățat, de asemenea, la pagina 46 despre conceptele critice ale optimismului și pesimismului învățat.

Conceptul cheie în gestionarea stresului este ideea de a prelua controlul. Jayne-Anne Gadhia a fost cea mai directă dintre cei pe care i-am intervievat despre acest subiect: „Sunt stresată dacă nu dețin controlul sau dacă nu sunt bine organizată”.

Într-adevăr, pentru mulți oameni, neputința contribuie major la stres. Ceea ce este important este să descoperi ce poți face și ce nu poți influența. Cele mai stresante momente sunt acelea asupra cărora simțim că nu avem control. Când suntem blocați într-o gară noaptea târziu și ultimul tren este anulat, de exemplu, simțim o furie neputincioasă. Când încercăm cu disperare să producem lucrări pentru o întâlnire importantă sau împotriva unui termen extern, iar fotocopiatorul se blochează, putem experimenta o furie de disperare impotentă. Dar, chiar și în aceste situații putem minimiza stresul. Un apel la domiciliu pentru a vă liniști familia sau decizia de a plăti un taxi scump sau de a suna un prieten și de a cere să rămânem peste noapte, dacă este luată rapid, ne împiedică să ne scufundăm într-o inactivitate înspăimântătoare. Sau, deciziile timpurii de a redistribui alt personal, de a folosi un alt copiator sau de a merge la un atelier de copiere extern pot reduce angoasa asociată cu inevitabilitatea defecțiunii mecanice. La un nivel mai profund, aplicarea gândirii duble bucle (vezi pagina 174) poate oferi opțiuni de sistem mai creative pentru multe dintre experiențele de viață previzibile.

Când suntem supuși unui mare stres, vrem să luptăm sau să fugim. Stresul este esențial pentru a ne asigura supraviețuirea cu succes ca specie. Trebuie să decidem dacă rămânem sau plecăm la pășuni noi. Din punct de vedere biologic, inima noastră începe să bată de până la cinci ori mai repede, iar glanda suprarenală produce cortizol. Vasele noastre de sânge se extind pentru a asigura o mai bună circulație a sângelui, pupilele noastre se dilată pentru o vedere mai bună, iar sistemul nostru digestiv este oprit prin îngustarea vaselor de sânge care hrănesc organele implicate în digestie. Toate acestea sunt controlate de hipotalamusul din creierul nostru. Dacă incidentul de stres este de scurtă durată, sistemele noastre biologice revin la normal și nu se face niciun rău. Dacă este prelungită, suferim de toate bolile cunoscute legate de stres: ulcere, boli intestinale, depresie, pierderea memoriei și un sistem imunitar redus.

Din fericire, există multe simptome pe care le puteți observa înainte de a începe să suferiți mai serios. Iată doar câteva:

- ◆ Iritabilitate
- ◆ Agresivitate
- ◆ Supradefensivă
- ◆ Indecizie
- ◆ Concentrare slabă
- ◆ Lipsa de încredere în sine
- ◆ Oboseală prelungită
- ◆ Tensiune în mușchi, în special în gât, umeri și spate
- ◆ Dureri de cap
- ◆ Indigestie
- ◆ Insomnie
- ◆ Constipație
- ◆ Transpiră abundent

Aceasta este o listă înspăimântătoare. Dar, nu vă faceți griji: s-ar putea să nu fie stresul cel care le provoacă, ci ceva de genul să mergem la culcare prea târziu, alcoolul sau multe alte lucruri de care suntem cu toții atrași!

Deci, într-o situație stresantă, fie alergăm, fie ne luptăm, literal sau metaforic. Uneori suntem prinși în mijloc, înghețați în neputință, fără capacitatea de a gândi constructiv la cel mai bun curs de acțiune. După cum spune gânditorul american de afaceri Michael Hammer: „Este încântător să fii întins la limita ta, dar după un timp ai nevoie de o pauză înainte de a te rupe.”

A Care sunt cele mai stresante lucruri care se întâmplă pentru tine în acest moment?

Recunoști vreunul dintre aceste simptome în viața ta? Începeți să vă gândiți la ce cauzează aceste simptome.

Gândește-te la ce se întâmplă cu tine la locul de muncă, la volumul tău de muncă, la cei care lucrează îndeaproape cu tine, la sentimentul tău de a fi apreciat, la capacitatea ta de a-ți gestiona timpul. Gândiți-vă la noile evoluții care vă îngrijorează.

Gândește-te la modul în care comunică cu ceilalți și ei cu tine.

Gândiți-vă la resursele de care aveți la dispoziție.

Dar viața ta în afara serviciului, în comunitate, acasă?

Situația dumneavoastră financiară generală vă face să vă faceți griji?

Echilibrează-ți viața

Primul dintre cei patru pași importanți în a face față stresului este să fii mult mai clar despre ceea ce ești stresat. După ce ai generat o listă cu acestea, încercați următoarele:

- 1 Desenați o linie în mijlocul unei bucăți de hârtie, creând două jumătăți. Etichetați partea stângă „Îngrijorări” și partea dreaptă „Ce aș putea face”. Scrie toate grijile tale în stânga și gândește-te la toate lucrurile pe care le poți face pentru a le depăși. În această etapă, nu vă deturnați să vă gândiți cum ați putea îmbunătăți chestiunile. Aceasta este o rețetă pentru gândirea confuză și inacțiunea ulterioară. Concentrează-te în schimb pe ceea ce poți face. Enumerați chiar și acele lucruri pe care credeți că le-ați încercat deja.
- 2 Alegeți cele mai importante trei griji pe care le aveți și etichetați-le cu 1, 2 sau 3 într-o altă culoare.

Acum aveți începuturile unei autoanalize mai detaliate, mai degrabă decât sentimentul generalizat de stres care ne poate fi atât de dăunător pentru noi toți. Următoarea etapă este să selectați una dintre primele trei griji și să generați câteva acțiuni pozitive pentru aceasta:

- 3 Concentrați-vă pe fiecare dintre cele trei griji principale pe rând. Concentrându-te în continuare pe ceea ce ai putea face, nu cum ai putea face asta, pentru că fiecare este de acord cu tine însuși un lucru pe care îl vei face. Spune-ți-o în intimitatea capului tău. Apoi, dormi pe ideile tale și spune-ți-le din nou în ziua următoare. Pe măsură ce câștigi încredere cu aceste idei tentative, începe să le spui altor oameni ce vei face.
- 4 Acum, începeți să vă gândiți la modul în care veți implementa unele dintre lucrurile la care v-ați gândit. Folosiți câteva dintre tehnicile de gândire creativă din capitolul 9 pentru a vă ajuta.

Pe lângă faptul că vă concentrați asupra propriilor nevoi, există câteva lucruri simple pe care le puteți face la locul de muncă pentru a minimiza efectele negative ale stresului asupra dvs., asupra minții dvs. și asupra minții colegilor dvs. Cât de mult poți face personal poate depinde într-o oarecare măsură de vechimea ta.

Cu toate acestea, există adesea lucruri pe care le putem face cu toții pur și simplu articulând o sugestie care va fi în mod clar ceva de care beneficiază toată lumea. Astfel de idei sunt de fapt destul de greu de ignorat, chiar și în locurile de muncă mai puțin creative!

modalități de a reduce stresul la locul de muncă

10

1

Creați condiții în care angajații au control maxim asupra vieții lor profesionale, de exemplu, prin împărtășirea cât mai multor informații sau încurajând echipele să se gestioneze singure.

2

Oferiți oportunități de învățare pentru întreg personalul, inclusiv ceva timp care poate fi folosit pentru dezvoltarea personală.

3

Asigurați-vă că fiecare angajat se gândește la obiectivele sale pentru săptămâna care urmează cu o săptămână înainte și la obiectivele pentru mâine cu o zi înainte sau la începutul zilei în cauză.

4

Stabiliți o cultură în care este de așteptat ca indivizii să ceară ajutor pe tot parcursul zilei dacă nu sunt în măsură să-și prioritizeze volumul de muncă.

6

Creați aranjamente flexibile de lucru pentru cât mai mulți angajați.

5

Încurajați angajații să facă exerciții fizice, să învețe yoga, antrenament autogenic, meditație, postură de șezut, respirație regulată și alte tehnici utile, prin sedințe înainte și după ziua de lucru sau în pauza de masă.

7

Încurajează-i pe oameni să ia pauze luându-le singur.

8

Încurajează-i pe toată lumea să-și împărtășească singurul lor instrument favorit de eliminare a stresului și să le afișeze ca postere sau pe intranet.

9

Spune glume, încurajează râsul și caută în mod activ să găsești partea amuzantă în tot ce se întâmplă la serviciu.

10

Petreceți ultima oră a zilei pe lucrurile cel mai puțin stresante, de exemplu, să efectuați niște telefoane frumoase, să vă gândiți la ziua următoare sau să faceți ordine. Oferă-ți câteva minute de reflecție liniștită înainte de a te întoarce pe ușa din față acasă, oprind mașina la câțiva kilometri distanță, ascultând muzică în mașină, tren sau autobuz, oprindu-te să privești o priveliște dacă mergi și „oprindu-ți ” în mod activ mintea de lucru înainte de a te „realătura” cu lumea personală. Evitați să lăsați acel ultim apel, astfel încât să fie efectuat în primele minute înapoi acasă!

UN ALTA FEL DE PLANIFICAREA VIEȚII

A fost un argument de-a lungul acestei cărți că totul se conectează . Minte și trupul. Trupul și spiritul. Sentimente și gânduri. Știință și viață. Învățare și schimbare. Muncă și viață acasă. A fi împlinit și de succes în lumea complexă de astăzi implică să înveți să înveți și să-ți folosești mintea la întregul său potențial.

În centrul realizării acestui lucru este nevoia de a prelua controlul asupra propriei vieți. A te simți neputincios este o stare de a fi stresantă și nesănătoasă. Organizațiile recunosc acest lucru, motiv pentru care produc planuri de afaceri. Acestea caută să reflecte prioritățile celor care lucrează în cadrul lor. Ei încearcă să se asigure că timpul este alocat pe ceea ce contează pentru organizație. Dar, cum rămâne cu tine ca individ în viața ta privată? Cât timp petreci stabilindu-ți propriile priorități și asigurându-te că acestea sunt înțelese și împărtășite de cei cărora le ești apropiat?

Stephen Covey a explorat ideea de a crea o declarație de misiune a familiei în *Cele 7 obiceiuri ale familiilor extrem de eficiente*. „A fi proactiv” este primul dintre cele șapte obiceiuri pe care încearcă să le încurajeze. Există multe sugestii interesante și detaliate pentru a vă pune în practică misiunea ca familie. Cu toate acestea, bănuiesc că mulți oameni de afaceri ocupați văd o astfel de carte și cred că este vorba despre auto-îmbunătățire și nu, prin urmare, relevantă pentru viața lor profesională. Vreau să sugerez o abordare simplă pentru a vă pune în ordine prioritățile vieții personale, care este, paradoxal pentru unii oameni de afaceri, esențial pentru a avea succes în viață.

Premisa sa este simplitatea însăși. Dacă nu ești fericit și faci lucrurile care sunt importante pentru tine în viața ta privată, nu poți avea cu adevărat succes în viața ta profesională.

De la căsătoria noastră din 1995, pentru amândoi o a doua căsătorie, eu și soția mea am petrecut mult timp căutând să ne înțelegem prioritățile și să le trăim împreună. Am dezvoltat un set de abordări care ne sunt personale, dar sper că, chiar dacă ridici mâinile îngrozite la unele dintre idei, s-ar putea să găsești suficientă rezonanță în ceea ce spun ca să vrei să dezvolți ceva care să funcționeze pentru tine și partenerul tău, sau pur și simplu

pentru tine dacă ești pe cont propriu în acest moment.

O dată pe an, în câteva weekend-uri din vară, investim timp în a privi în urmă peste an, a face bilanțul unde ne aflăm și a planifica pentru lunile următoare. Ca urmare a acestui fapt, producem un Plan de viață de familie. A luat diferite forme în ultimii cinci ani, dar este în esență o hartă și un set de instrucțiuni pentru următoarea fază a vieții noastre împreună. Este ca un plan de afaceri în sensul că descrie ceea ce vrem să facem, dar este destul de diferit de orice plan de afaceri pe care l-am văzut vreodată când vine vorba de modul său de exprimare și de accentul pe care îl pune pe valori și sentimente.

Procesul merge cam așa. Are șapte etape. Am presupus că vei împărtăși acest lucru cu partenerul tău, dar ar putea fi posibil ca o persoană să folosească aceste idei pentru a provoca discuții despre viața sa cu un prieten apropiat:

1. Pune deoparte un weekend întreg când nu vei fi deranjat de familie sau prieteni

eu

ești

2. Planifică să faci unele dintre lucrurile pe care le faci cel mai mult împreună și, cât timp făcând aceste lucruri, fă-ți mult timp pentru a vorbi, a asculta, a învăța, a simți și a gândi

eu

3. Începeți prin a vă uita înapoi la maximele și minimele din ultimul an și faceți un bilanț

eu

4. Discutați și convineți unde credeți că doriți să ajungeți în viața voastră și ce aveți nevoie pentru a face acest lucru, ceea ce nu aveți în prezent

eu

5. Concentrează-te pe ceea ce vrei să faci în următoarele douăsprezece luni

+

6. Concentrați-vă asupra modului în care puteți face ceea ce doriți să faceți în următoarele douăsprezece luni

+

7. Produceți un fel de înregistrare scrisă sau picturală despre cum și când veți face ceea ce ați convenit că doriți să faceți

Etapa 1: Faceți spațiu

Este foarte important să investești timp în această activitate. Dacă unul dintre voi nu vrea să o facă și este acolo sub suferință, nu va face asta

lucru. În mod similar, dacă oricare dintre mințile voastre se află în altă parte asupra altor lucruri, nu veți găsi că este o experiență împlinitoare. Așadar, prima dată când o faceți, trebuie să fiți sigur că amândoi sunteți hotărâți să petreceți o perioadă bună de timp doar explorându-vă. Constatăm că primul weekend înapoi în lumea reală după vacanța de vară ne funcționează bine. Suntem relaxați și lumea muncii este din nou o realitate, dar nu una intruzivă. Bunicii sau prietenii pot fi adesea convinși să aibă grijă de copii pentru a vă asigura că aveți timp privat.

Etapă 2: Mediul este mesajul

A face ceea ce îți place să faci în timp ce vorbești despre a face ceea ce ți-ai dori să faci este o experiență satisfăcătoare. În cazul nostru, ne place în special să ne plimbăm, să mâncăm și să bem împreună, așa că aceste activități figurează puternic pe lista noastră. Într-un an am ales să vedem un film despre care credeam că ar putea provoca niște linii de gândire interesante. Călătorind departe pentru un weekend vă poate stimula să faceți conexiuni. Sau, ați putea prefera familiaritatea propriei case.

Etapă 3: Noțiuni de bază

Ați putea dori să utilizați chestionarul despre echilibrul dvs. de muncă și viață ca punct de plecare pentru discuții. Sau, ați putea să vă uitați la câteva fotografii sau înregistrări video din anul precedent. Poate că există anumite articole care au o semnificație specială pentru dvs. pe care v-ar plăcea să le revizuiți. Considerăm că este esențial în această etapă să ne oferim unul altuia spațiu privat de liniște, astfel încât gândurile și sentimentele inițiale pe care suntem pe cale să le împărtășim să fie absolut ale noastre și să nu fie influențate de cealaltă persoană. Ideea simplă de a împărți o foaie de hârtie în două coloane funcționează bine pentru noi:

Lucruri despre care m-am simțit bine anul acesta Lucruri de care nu m-am bucurat anul acesta

Apoi le împărtășim. Toate relațiile au dezacordurile lor și lista ta va fi inevitabil diferită de cea a partenerului tău. Așadar, este foarte important să eviți orice sentiment de vină aici. Pur și simplu spuneți

cum ați simțit. Uneori te poate doare când auzi ce îți spune partenerul tău, pentru că vei ști că ești parțial vinovat pentru ceea ce s-a întâmplat. În acest caz, încercați acest răspuns: „Mulțumesc că mi-ați spus asta. Nu mi-am dat seama că te simți atât de puternic. Ce aș fi putut face care te-ar fi ajutat să...?”

Din înaltele și scăzutele tale trebuie să faci o listă comună sau două liste dacă nu poți fi de acord. Acum, dați-vă înapoi și uitați-vă la ceea ce v-a plăcut cel mai mult. Care au fost factorii comuni? Faceți același lucru pentru lucrurile negative. Constatăm că regroupând lista noastră comună în:

Lucruri pe care am dori să le facem mai mult Lucruri pe care am dori să le facem mai puțin

în această etapă ne pregătește bine pentru etapa următoare. Oferă-ți o pauză! Ați putea dori să clasificați activitățile despre care ați vorbit, folosind un limbaj descriptiv care vă ajută să vă exprimați mai bine - sentimentele.

Când sunteți odihnit, s-ar putea să doriți să faceți un bilanț a două tipuri de conturi, bilanțul familiei și contul bancar emoțional.

Bilanțul familiei este cel mai ușor de rezolvat dintre cei doi. Dacă vă puteți convinge să vă faceți timp pentru a vă confrunța cu această problemă, veți avea o bază financiară fermă din care vă puteți vedea situația.

Majoritatea cuplurilor au o idee clară a ceea ce intră în banca lor în fiecare lună sau an și ce iese. Adesea, este o luptă să reconciliezi cele două figuri! Dar, cum rămâne cu imaginea de bază? Este util să încerci să rezolvi asta. După ce ai făcut-o o dată, va fi mult mai ușor să ai un sentiment realist despre cât valorezi.

Dețineți o parte sau toată casa dvs.? Dacă da, câte acțiuni dețineți? Dețineți acțiuni? Dacă da, cât valorează? Aveți investiții, de exemplu, politici de dotare și alte produse financiare care vă vor aduce un venit în viitor? Dețineți alte obiecte mari, cum ar fi mașini, rulote, imagini sau antichități? Ai pensie? Când vă va fi disponibil? Cât va valora? Merită să le evaluați și apoi să le ajustați valoarea în anii următori.

Bilanțul dvs. poate arăta cam așa:

Bilanțul familiei	£ sau \$
Casa	
masina	
Economii	
Investiții, inclusiv pensie	
Alte articole	
Total	

De când am citit cartea lui Stephen Covey, am început să includem minunatul concept al Family Emotional Bank Account. După cum scrie Covey, „Contul bancar emoțional reprezintă calitatea relației pe care o ai cu ceilalți.” În acest caz, ai fi interesat de calitatea propriei relații. Acum că ai început să te gândești la bani, îți va fi mai ușor să faci conexiunile între un cont și problema importantă a emoțiilor tale. De fiecare dată când faci ceva pozitiv pentru partenerul tău – exprimă-ți dragostea, ajută-l, faceți ceva în plus pentru el – faceți o depunere în contul lor bancar emoțional. De fiecare dată când îți răni partenerul sau îi ignori sentimentele, faci o retragere din contul său Emotional Bank.

Într-un cont comun normal primiți un extras din soldul total. Gândiți-vă la asta ca la un alt tip de cont, unul în care fiecare persoană primește o declarație diferită. Dacă ai dat foarte mult persoanei iubite, declarația lui îți va arăta că ești bine încredințat. Dacă ai fost necugetat, morocănos și egoist, declarația dvs. va arăta că aveți un sold scăzut al fondului.

Ideea, desigur, este ca amândoi să simțiți că ați făcut depozite semnificative. Astfel, atunci când vremurile devin grele, poți să faci retrageri, în funcție de susținerea emoțională a partenerului tău.

Nu doriți să descoperiți că contul este gol atunci când trebuie să faceți acest lucru - ceea ce faceți după ce ați împărtășit ideea de cont este mai important decât să aflați cine are credit sau nu! Poate fi un mod cu adevărat util de a începe să înțelegeți sentimentele partenerului dvs. cu privire la o serie de probleme. Va trebui să oferi mai mult decât ai luat în această etapă.

Etapa 4: Acordarea unei destinații comune

V-ați oprit vreodată pentru a afla unde vreți amândoi să ajungeți? Vrei să fii în același loc de muncă peste zece ani? Ce vrei să obții în viața ta? Vrei să lucrezi pentru totdeauna? Dacă unul dintre voi are grijă în prezent de familie, ce planuri aveți?

Parcurgerea revistelor și selectarea imaginilor care înseamnă ceva pentru tine poate fi o modalitate bună de a stimula discuția. A vorbi despre oamenii pe care îi admiri și de ce îi admiri te poate ajuta. Crearea unei liste „Dacă numai” vă poate oferi câteva idei. Să ne spuneți povești unul altuia ar putea fi distractiv, să vă imaginați o lume fantastică în care visele cele mai sălbatice pot fi realizate. Împărtășirea viselor este utilă.

Să joci „Dacă aș fi în locul tău, aș putea...” funcționează bine dacă lucrurile merg bine. A fi de acord să diferiți și „să vă gândiți serios la asta” funcționează bine dacă se pare că vă depărtați.

Faceți un bilanț cu ceea ce destinațiile dvs. au în comun. De ce ai nevoie pentru a ajunge la visele tale? Ce poți face pentru a-ți sprijini partenerul să-și realizeze obiectivele?

Etapa 5: Realitatea intră, dar nu complet

Deci, ce veți face împreună în anul care vine? În niciun caz nu vă gândiți încă cum o veți face.

Începeți cu lucrurile mari, principiile. Acestea pentru noi au fost lucruri de genul:

- ◆ Petreceți mai mult timp împreună în serile din timpul săptămânii.
- ◆ Petrecem timp cu cei mai speciali prieteni ai noștri.
- ◆ Lucrul cu ore mai scurte.
- ◆ Aflarea cum ar fi să lucrăm pentru noi înșine.
- ◆ Mananca mai multe alimente organice.

Apoi, gândește-te la diferitele domenii ale vieții tale. Vedeți dacă puteți fi de acord cu unul sau două lucruri pe care le veți face sub fiecare titlu. Titlurile pot fi extrase din aceste tipuri de cuvinte: Noi împreună,

Familie, Prieteni, Acasă, Grădină, Sărbători, Bani, Sănătate, Timp liber, Spiritual și, bineînțeles, Învățare și Dezvoltare.

Etapă 6: Realitatea întră

Dacă lucrurile au mers bine, aceasta este cea mai plăcută parte a procesului, deoarece vă dați seama cât de mult din viața voastră puteți prelua controlul . Doar să te auzi spunând că vei înceta să faci unele lucruri și să începi să faci altele este ceva îmbătător! Ni s-a părut util să repetăm unele dintre situațiile din care încercăm să ne ieșim folosind jocul de rol. Poate fi foarte distractiv. Una dintre principalele abilități pe care poate trebuie să le dezvoltă ca cuplu este arta de a spune nu fără a te jigni, mai ales atunci când ești obligat să rupi anumite tipare de comportament.

Etapă 7: Angajamentul față de plan

Este foarte important din punct de vedere psihologic ca amândoi să vă angajați în mod activ în realizarea unei înregistrări agreeate a ceea ce intenționați să faceți.

Lasă-ți imaginația să dezvolte sau fă-o foarte simplu, oricare preferi. Dar angajați-vă în cuvinte și, eventual, în imagini cu ceea ce veți face anul viitor.

Este util să vă bucurați să vă revizuiți planul de mai multe ori pe parcursul anului pentru a vedea cum merg lucrurile pentru dvs.

ECHILIBREAZĂ-ȚI VIAȚA – PE SCURT

AI INVATAT:

- ✓ cum se estompează granițele dintre muncă și
- ✓ despre importanța vieții în afara muncii
- ✓ despre starea propriei viați profesionale echilibru
- ✓ cum să gestionezi eficient stresul

IDEI CHEIE

Bilanțul familiei
Banca Emoțională
Cont



TEHNICI/

ABORDĂRI CHEIE

Test privind echilibrul
vieții
Managementul stresului
Planificarea vieții

15

Fă-ți timp pentru învățare

WPENTRU ESTE REDUCERE , ÎNVĂȚAREA NU ESTE DIFERITĂ DE orice altceva ai putea face în viața ta ocupată. Concurează pentru atenția ta cu lucruri precum munca, familia, mâncarea, cumpărăturile, televiziunea și sexul. Prin urmare, modul în care vă gestionați timpul este de cea mai mare importanță. Învățarea este activitatea care ajută cel mai mult să vă dezvolte creierul, cel mai important organ din corpul dumneavoastră. Prin urmare, trebuie să vă faceți timp pentru aceasta. Desigur, trebuie să faci exerciții fizice și să-ți hrănești corpul, dar trebuie să faci același lucru și cu creierul tău. După cum spune Bob Fryer, principalul arhitect al strategiei de învățare pe tot parcursul vieții a Regatului Unit, trebuie să „faceți învățarea normală”.

A FACE ÎNVĂȚAREA NORMALĂ

Aceasta nu este o carte despre managementul timpului, dar poate fi util să petreceți câteva minute gândindu-vă la cum vă puteți asigura că vă folosiți timpul în modul dorit. Cărțile și cursurile despre managementul timpului subliniază pe bună dreptate necesitatea de a vă concentra pe lucrurile care sunt importante pentru dvs., nu pe cele care se întâmplă să apară ca oportunități.

Pentru a rezolva acest lucru în ceea ce privește propria ta învățare, există două etape. Primul implică analizarea activităților vieții tale actuale și a celor pe care le planifica sau le ai în vedere, iar a doua presupune să stabilești obiective și să le descompuneți în elemente realizabile . Odată ce ați făcut acest lucru, puteți începe să planificați.

A Cum arată o săptămână tipică din viața ta? Cât de mult se cheltuiește încercând să înveți lucruri?

Evident, înveți fără să fii conștient de asta, așa că poate fi dificil să fii sigur.

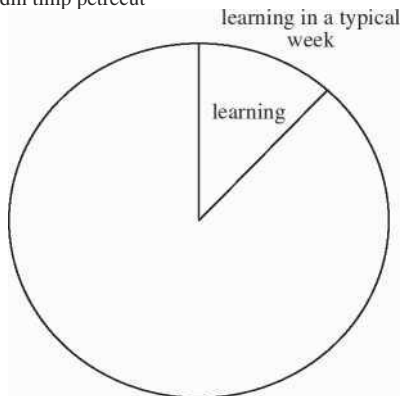
Utilizați săptămâna într-un grafic de vizualizare de mai jos pentru a afla cât timp petreceți făcând lucruri.

Tipurile de lucruri pe care ați putea dori să le includeți în graficul dvs. săptămânal sunt munca, treburile casnice, sportul, grădinărit, bricolaj, jocul cu familia, timpul cu partenerul dvs., mâncatul, televizorul, cursurile pe care le urmați, călătoriile la și de la serviciu etc.

Odată ce v-ați făcut o idee clară despre cum vă petreceți săptămâna, grupați activitățile sub cinci sau șase rubrici, dintre care unul este învățarea, și faceți o diagramă personală pentru a arăta cât timp petreceți pentru fiecare dintre ele.

	luni	marți	miercuri	joi	vineri	sâmbătă	duminică
Lucru	8 ore						
Trebururi	1 oră						
Sport	1 oră						
Familial	2 ore						
Voiaj	1 oră						
Învățare	1 oră etc.						

% din timp petrecut



Fă-ți timp pentru învățare

În cursurile de management al timpului, o activitate tipică în această etapă ar fi clasificarea acestor activități în cele care sunt urgente și cele care sunt importante. Cei mai mulți dintre noi petrec mult prea mult timp făcând lucruri care par urgente, dar care de fapt nu sunt foarte importante.

Nu cred că acesta este un mod suficient de riguros de a face față învățării tale. Există și alți factori care trebuie luați în considerare.

DE CE AVEȚI NEVOIE DE UN PRACTICIAN ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT

În majoritatea societăților, noțiunea de ucenic era puternic înrădăcinată. Este, într-un fel, un memento puternic al normalității învățării. Dacă ai vrut să fii tipografi, nu ai urmat un curs de formare, ai devenit ucenic la imprimantă. Dacă ai vrut să înveți să vopsești hainele, ai petrecut câțiva ani cu un vopsitor și așa mai departe. Același lucru este valabil și în viața noastră personală. Privim, imităm și învățăm de la părinții noștri. Suntem ucenici bucătari, curățători, mașini și parteneri, cu ei ca tutori acasă.

Interesant, după ce a abandonat conceptul în urmă cu aproximativ un deceniu, Marea Britanie a reintrodus cu succes ideea de ucenicie ca mijloc de învățare, prin crearea unei scheme de ucenicie modernă.

Cu cine învățăm este una dintre cele mai puternice influențe asupra învățării noastre. Adevărul este că toți avem nevoie de ajutor: toți avem nevoie de prieteni de învățare, așa cum avem nevoie de prieteni în viața noastră socială.

Când eram preocupați de îmbunătățirea sănătății națiunii britanice la începutul secolului al XX-lea, am inventat o rețea de medici numită GP (medici generali). Toată lumea avea dreptul să fie înregistrată la un medic de familie, gratuit. Cred că a sosit timpul ca fiecare persoană să aibă un LP sau un practicant de învățare ca „prieten critic” de-a lungul vieții. LP-urile ar putea fi pentru minte ceea ce sunt medicii de familie pentru corpurile noastre.

Acesta poate fi un antrenor cu experiență sau un mentor. Ar putea fi un naș sau un bunic. Ar putea fi un prieten profesionist dintr-o altă organizație. Ar putea fi partenerul tău. Ar putea fi un profesor, tutore sau bibliotecar. Ar putea fi moașă sau asistent social. Ar putea fi un terapeut de vreun fel. Ar putea fi un coleg de serviciu.

Mulți dintre voi, pe lângă faptul că au un medic, veți avea acces la un consilier financiar independent. În epoca cunoașterii, aveți nevoie de acces la un practicant de învățare. Desigur, conceptul LP este unul mult mai lax decât ar putea sugera aceste exemple din serviciile de sănătate sau financiare.

Caracteristicile esențiale ale LP includ următoarele:

- ◆ Ei trebuie să se concentreze necondiționat asupra nevoilor tale pentru perioada în care lucrează cu tine.
- ◆ Ei trebuie să aibă o înțelegere de bază despre cum poți învăța să înveți mai eficient.
- ◆ Ei trebuie să fie un prieten critic pentru tine, să te sprijine, să te provoace și să-ți ofere feedback specific și constructiv.
- ◆ Ei trebuie să fie capabili să te asculte și să-ți elaboreze planurile, ajutându-te să le deții și să le pună în mișcare, după caz.

Având în vedere capacitatea creierului de a imita, alegerea dvs. de LP este, evident, una extrem de importantă, la fel și alegerea cu cine vă petreceți cea mai mare parte a timpului la serviciu și în viața privată. Ele vor avea, fără îndoială, o influență imensă asupra ta, asupra minții tale și asupra modului în care gândești, simți și crezi.

Este cruciada mea personală pentru primul deceniu al secolului XXI să conving cel puțin un guvern național că aceasta este o idee bună. În opinia mea, o astfel de schemă ar transforma eficiența oamenilor și ar ajuta-i să-și dea seama mai mult din talentele lor ascunse. Ar fi relativ ieftin, deoarece o mare parte din ea ar fi întreprinsă pe bază de voluntariat sau ca parte a unui loc de muncă existent.

î Ai avut vreun LP? Cum este ea sau el? Cum te ajută ei? Ce alte caracteristici ați sugera că ar trebui să aibă?

Societatea Industrială Britanică a mers mai departe într-un raport publicat în 2000, care vizează îmbunătățirea calității vieții profesionale: „Angajatorii ar trebui să ofere personalului lor mai mult spațiu pentru a se bucura de munca lor. În loc să vadă sociabilitatea la locul de muncă ca o antiteză a eficienței și productivității, ar trebui să o vadă ca fiind crucială pentru rezultatul final. Bărfa este cimentul care ține organizațiile unite.”

Veți ști că, în ceea ce privește știința creierului, acest lucru este doar parțial adevărat. Deși beneficiem cu siguranță de interacțiunea socială și de învățarea informală care decurge din aceasta, bârfele rău intenționate pot fi dăunătoare. Tendința creierului nostru de a completa imaginea înseamnă că ne tragem propriile concluzii, adesea gândindu-ne inutil și stresant la ce este mai rău! Așadar, combinați o organizație care își ține cu adevărat angajații informați despre ceea ce se întâmplă și despre ceea ce este luat în considerare cu una care încurajează multe conversații informale și aveți o formulă câștigătoare. Multe organizații încep să realizeze acest lucru și oferă spații fizice atractive în care lucrătorii doresc să mănânce și să bea.

Cât de mult încurajați sau participați la învățarea informală la locul de muncă? Sau, dacă lucrezi de acasă, din ce rețele faci parte?

Dacă sunteți într-o poziție de responsabilitate, încercați să oferiți echipei dumneavoastră bani pentru a lua împreună băuturi sau mâncare o dată pe lună. Aproape inevitabil, vor împărtăși problemele legate de muncă și vor veni cu soluții utile care să justifice o asemenea generozitate aparent iresponsabilă.

REALIZAREA UNUI PLAN PERSONAL DE ACȚIUNE DE ÎNVĂȚARE

În anii 1990, Sir Christopher Ball, pe atunci președinte al Campaniei Britanice pentru Învățare, a sugerat ca toată lumea să aibă un plan pentru învățarea lor. Versiunea de pe următoarele pagini este inspirată de modelul timpuriu pe care l-a creat.

Facerea bilanțului

1. Cea mai plăcută învățare din viața mea de până acum a fost:

Exemplu	Când	Unde	Cum	De ce
---------	------	------	-----	-------

2. Lucrurile la care sunt cel mai bine sunt:

Exemple sunt:	Inteligența(ele) pe care le folosesc pentru aceasta
---------------	---

3. Stilul meu preferat de învățare este:

Ochi, urechi sau corp?	Activist, reflector, teoretician, pragmatist?
------------------------	---

4. Cele trei inteligențe pe care aş dori cel mai mult să le dezvolt în continuare sunt:

Motivul Inteligenței

5. Locul în care îmi place cel mai mult să învăț este:

6. Momentele în care îmi place cel mai mult să învăț sunt:

Motivul timpului

7. Modalitățile în care prefer să învăț sunt:

Metoda	Motivul
1	
2	
3	

Lista mea de dorințe

8. Lucrurile pe care vreau să le realizez în următorii trei ani sunt:

Acasă	Lucru	Social	Personal	Alte

9. Lucrurile care se schimbă cel mai mult în viața mea sunt:

- 1
- 2
- 3

Pentru a supraviețui și a prospera în timpul acestor schimbări, trebuie să învăț:

- 1
- 2
- 3

10. Diferența dintre locul în care vreau să fiu și ceea ce pot face acum este:

C	I	II	II	II	II	I	_____	I	_____	I
C om p e t ență										Scop

11. Lucrurile pe care trebuie să le învăț sunt:

Acasă	Lucru
Social	Personal
Alte	

12. Lucrurile pe care intenționez să le învăț sunt:

Ce	De ce	Cum	Când	Unde
1				
2				
3				

Așa voi ști dacă am avut succes:

A FACE TIMP PENTRU ÎNVĂȚARE – PE SCURT

AI INVATAT:

- ✓ că pentru a face din învățare o parte obișnuită și normală a vieții tale necesită o planificare atentă
- ✓ cum să faci un plan personal de acțiune de învățare



T
E
H
N
I
C

A
/
A
B
O
R
D
A
R
E
A
C
H
E
I
E
U
t
i
l
i
z
a
r

e
a
u
n
u
i
p
l
a
n
p
e
r
s
o
n
a
l
d
e
a
c
t
i

u
n
e
d
e
î
n
v
ă
ț
a
r
e



Partea a IV-a

Util

Informații

O SERIE DE ABORDĂRI ALE VIEȚII ȘI MUNCII BAZATE PE creier

A Cererea de ajutor este esențială sau veți rămâne blocat. Creierului tău îi place să fie aventuros. De asemenea, se adaptează constant.

B Trebuie să obții o imagine de ansamblu sau nu vă veți putea conecta la ceea ce învățați. Brainstormingul este bun pentru a suspenda judecata la începutul procesului creativ și tinde să producă idei mai originale spre sfârșitul sesiunii.

C Îmbunătățirea învățării vă ajută să o faceți în părți ușor de gestionat și include o mulțime de începuturi și sfârșituri, astfel încât să vă amintiți mai multe. Curiozitatea este esențială, la fel ca și Provocarea, pe care creierul tău prosperă.

D Dialog este una dintre cele mai eficiente moduri de comunicare și interacțiune cu oamenii.

E Dacă nu sunteți pregătit din punct de vedere emoțional să învățați, învățarea nu va rămâne. Mișcarea este importantă, atât fizică, cât și psihică. Mediul afectează dramatic modul în care înveți. Înveți prin Experiență.

F Feedback-ul este foarte important. Fără el, mintea ta nu poate fi sigură cum merge! Eșecul este un element important și necesar al învățării. Este un fel de feedback.

G Generozitatea este un atribut important. Într-o cultură generoasă, respectul de sine crește, creativitatea este încurajată, iar experimentarea este văzută ca parte a procesului de învățare.

H Hidratarea este esențială pentru funcționarea eficientă a creierului. Umorul ajută oamenii să se relaxeze și îți îmbunătățește capacitatea de a gândi și a-ți aminti.

Informații utile

- I Creierul tău este programat să-i imite pe alții. Imitația creativă este o parte esențială a învățării. Calibrul modelelor tale este foarte important.
- J Bucuria este esențială în viață. Fără el, nu există niciun scop pentru a trăi sau a învăța.
- K Abordarea kinestezică sau fizică a învățării și a preluării informațiilor este mult subtilizată la locul de muncă. A te ridica de pe scaun are, de asemenea, efectul de a-ți energiza creierul.
- L Ascultarea este o abilitate importantă pentru cursanți. Practicanții de învățare vă pot ajuta să învățați mai eficient, iar cunoașterea stilului dvs. de învățare preferat vă va ajuta să știți ce puteți face pentru a deveni un cursant mai dezvoltat.
- M Muzica ajută la relaxare și poate îmbunătăți memoria Greșelile sunt un element inevitabil și util al învățării. Propria ta motivație este un element critic al succesului tău ca student.
- N „Inteligența ta naturală” este capacitatea ta de a învăța cum să înveți. Ca atare, este cel mai important atu al tău!
- O Optimismul este un atribut esențial și poate fi învățat.
- P Inteligența practică este o marfă sub-evaluată. Lauda vă ajută să rămâneți motivat. Creierul tău iubește modelele.
- Q Întrebarea este o abilitate importantă. Ai nevoie de puțină liniște în viața ta de învățare.
- R Cei 5 R sunt ingeniozitatea, amintirea, rezistența, reflexivitatea și receptivitatea.
- S Pauzele de somn și de întindere îți mențin creierul sănătos Explorarea inteligenței tale spirituale te poate ajuta să câștigi controlul asupra vieții tale. Stima de sine este esențială în procesul de învățare.

T Pe lângă un set complet de tehnici, aveți nevoie de timp pentru a reflecta și a vă procesa învățarea.

U Uneori trebuie să dezvățați ceea ce ați învățat la școală și în alte părți.

V Aproximativ o treime dintre noi preferă să preia informațiile vizual, o treime, cu urechile noastre și o treime prin experiență directă.

W Web-ul este o sursă de mare învățare și de mare confuzie.

X Trebuie să existe o utilizare bună pentru razele X, dar încă nu m-am gândit la asta!

Y A învăța să înveți este despre tine și succesul tău în viață.

ZZ este pentru Zaniness, esențial în lumea afacerilor de astăzi.

DEPANARE

Iată câteva soluții la unele probleme comune pe care le puteți întâlni în timp ce vă folosiți mintea. Cu condiția să urmați sugestiile din partea I, este puțin probabil să aveți dificultăți serioase. Cea mai frecventă sursă de probleme este tratamentul neglijent al creierului sau al corpului în care este împachetat!

Nu știi ce fel de elev ești

Cauza posibilă

Ce să fac

Nimeni nu ți-a spus vreodată că fiecare persoană are preferințe naturale cu privire la modul în care învață.

Aflați dacă sunteți activist, reflector, teoretician sau pragmatist uitându-vă la pagina 97 și apoi decideți dacă preferați să luați informații cu urechile, cu ochii sau încercând-o.

Se pare că nu poți absorbi informații

Cauze posibile

Ce să fac

esti obosit.

Încearcă să dormi cel puțin șapte ore și jumătate.

Sunteți vorbit la.

Căutați o abordare mai interactivă a învățării dvs.

Nu te-ai conectat cu adevărat.

Asigurați-vă că cereți și obțineți imaginea de ansamblu.

Nu poți începe

Cauze posibile

Ce să fac

Nu prea vrei să începi.

Gândiți-vă mai atent la motivul pentru care doriți să învățați, la noile oportunități pe care vi le va oferi.

Cauze posibile	Ce să fac
Ți-ai pierdut temporar simțul curiozității	Nu te mai uita la televizor! Planifică să-ți petreci o seară făcând ceva pe care nu l-ai mai făcut niciodată.
Ești prea stresat.	Mintea ta este în altă parte, îngrijorată de altceva. Află care este altceva și ce poți face pentru a îmbunătăți lucrurile. Cere ajutor de la cineva în care ai încredere.
Mediul tău este greșit.	Pregătește un loc special de învățat acasă sau la serviciu unde te simți foarte bine și unde ai la îndemână toate echipamentele de care ai nevoie . Opriți toate telefoanele mobile și puneți alte telefoane pe mesageria vocală.

Mintea ta nu pare motivată să învețe

Cauze posibile	Ce să fac
Ai avut experiențe groaznice de învățare la școală.	La fel au făcut mulți alți oameni! Dar învățarea nu trebuie să fie ca la școală. Folosește ceea ce știi despre stilurile de învățare pentru a alege ceva care ți se potrivește cu adevărat.
Nu ești cu adevărat sigur că vrei să înveți.	Utilizați formula de la pagina 63, $R + V + P + I = M$, pentru a vă determina motivația. Dacă nu este suficient de mare, gândiți-vă din nou!
Te duci la subiectul greșit!	Utilizați planul de la pagina 246 pentru a vă ajuta să vă asigurați că învățarea vă va ajuta să faceți ceea ce doriți să faceți.
Ești prea dur cu tine însuși.	Luați o pauză. Sărbătorește ceea ce ai făcut până acum. Cere sfatul unui prieten.

Cauze posibile	Ce să fac
Încerci să fii prea ambițios.	Împărtășește ceea ce încercați să învățați în bucăți ușor de gestionat.

Nu există timp să înveți

Cauza posibilă	Ce să fac
Nu v-ați oprit să vă dați seama cât de importantă este pentru dvs. învățarea planificată.	Completați un plan personal de acțiune de învățare.

Continui să te blochezi

Cauza posibilă	Ce să fac
Nu aveți suficiente strategii pentru a face față atunci când situația devine grea.	Citiți capitolul 6 pentru câteva idei bune.

Cauze posibile	Ce să fac
Încerci să-ți amintești prea multe.	Împărtășește-l în bucăți mai mici. Este mai probabil să vă amintiți începuturile și sfârșitul a ceea ce învățați!
Nu ați făcut conexiunile.	Încercați să găsiți tiparele sau conexiunile - dintre lucrurile pe care le-ați învățat clasificându-le în moduri care funcționează pentru dvs.
Trebuie să iei un alt tip de note.	Încercați hărți mentale sau note gratuite, consultați pagina 123.
esti obosit.	Dormi pe el.

Memoria dvs. nu funcționează corect

Învățarea ta este prea pasivă.

Fă-l mai activ!

Cauze posibile

You are not fixing it in your brain carefully enough.

What to do

Review things regularly after an hour, a day, and a month. Try muttering, see page 129.

Nu poți fi creativ la locul de muncă

Cauze posibile**Ce să fac**

Prea multe dintre cele șapte păcate grav necreative sunt expuse.

Pleacă. Sau găsește niște oameni cu gânduri similare care pot lucra cu tine pentru a schimba organizația din interior.

Gama ta completă de inteligențe nu este realizată.

Citiți capitolul 9 pentru idei despre cum puteți face acest lucru.

Nu știi să fii creativ

Cauza posibila**What to do**

Nobody has ever taught you how to think creatively

Try some of the ideas in Chapter 9.

Ești îngrozit de schimbare

Cauza posibila**What to do**

Esti om! Dacă suntem sinceri, majoritatea dintre noi considerăm că schimbarea este o provocare. Dar nu trebuie să fii îngrozit.

Încercați unele dintre abordările de la pagina 218.

Nu știi cum să te schimbi

Cauza posibila**What to do**

Ai fost întotdeauna o primitoare pasivă - Preia controlul! Învață să prezici o schimbare. a sentimentelor care merg de obicei

împreună cu schimbarea. Folosiți câteva dintre ideile de la pagina 211.

Ai constant energie scăzută

Cauze posibile

Ce să fac

Ești stresat.

Treceți-vă la testul simplu de la pagina 223 și faceți ceva în privința asta! Ascultă muzică.

Faci lucruri pe care nu vrei cu adevărat să le faci.

Încercați activitatea de planificare familială de la pagina 234. Revedeți-vă sinele spiritual.

Dieta ta este săracă.

Încercați să mâncați o dietă mai echilibrată, așa cum este sugerat la pagina 22-4. Bea mai multa apa si mai putin alcool si cafea.

Nu faci suficient exercițiu.

Remediați asta!

Lucrezi prea multe ore

Cauza posibila

Ce să fac

Viața ta este dezechilibrată.

Fii realist în ceea ce privește situația dificilă în care te afli în acest moment. Dar, într-un interval de timp definit, nu mai mult de o lună de acum înainte, adoptați unele dintre sugestiile din partea a III-a.

RESURSE

Puteți găsi următoarele cărți utile:

Gillian Butler și Tony Hope, *Manage Your Mind: The Mental Fitness Guide*, Oxford Paperbacks, 1995.

Tony Buzan, *Use Your Head*, BBC Consumer Publishing, 2000.

Guy Claxton, *Wise Up: The Challenge of Lifelong Learning*, Bloomsbury, 2000.

Guy Claxton, *Hare Brain, Tortoise Mind: De ce crește inteligența când gândești mai puțin*, a patra stare, 2000.

Stephen Covey, *Cele șapte obiceiuri ale familiilor extrem de eficiente*, Simon & Schuster, 1999.

Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativitatea: fluxul și psihologia descoperirii și invenției*, Harper Perennial, 1997.

Gordon Dryden și Jeanette Vos, *The Learning Revolution*, Jalmar Press, 1999.

Howard Gardner, *Cadre de spirit: Teoria inteligențelor multiple*, Cărți de bază, 1993.

Arie de Geus, *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, 1999.

Daniel Goleman, *Inteligența emoțională: de ce poate conta mai mult decât IQ*, Bloomsbury, 1996.

Susan Greenfield, *Brain Story*, BBC Consumer Publishing, 2000.

Susan Greenfield, *Viața privată a creierului*, Penguin Books, 2001.

Carla Hannaford, *Mișcări inteligente: de ce învățarea nu este totul în capul tău*, Great Ocean Publishers, 1995.

Peter Honey și Alan Mumford, *The Learning Styles Questionnaire: 80 item version*, Peter Honey Learning, 2000.

Pierce Howard, *Manualul proprietarului pentru creier: aplicații zilnice din cercetarea minte-creier*, Bard Press, 2000.

Eric Jensen, *The Learning Brain*, Brain Store, 1994.

Otto Kroeger și Janet Thuesen, *Type Talk: The 16 Personality Types that Determine How We Live, Love and Work*, Dell Publishing, 1989.

Bill Lucas și Toby Greany, *Învățarea să învețe: stabilirea agendei pentru școli în secolul 21*, Campanie pentru învățare, 2000.

Bill Lucas și Toby Greany, *Școlile în epoca de învățare*, Campaign for Learning/Southgate Publishers, 2000.

Steven Mithen, *Preistoria minții: o căutare a originilor artei, religiei și științei*, Phoenix Press, 1998.

Jonas Ridderstråle și Kjell Nordstrom, *Funky Business, Talent Makes Capital Dance*, Financial Times Prentice Hall, 2000.

Colin Rose și Malcom Nicholl, *Accelerated Learning for the 21st Century*, Dell Publishing, 1997.

Martin Seligman, *Optimismul învățat: Cum să vă schimbați mintea și viața*, Pocket Books, 1998.

Danah Zohar și Ian Marshall, *SQ: The Ultimate Intelligence*, Bloomsbury, 1999.

Iată câteva organizații utile:

Accelerated Learning Systems Ltd, 50 Aylesbury Road, Aston Clinton, Aylesbury, Bucks, HP22 5AH, Marea Britanie www.accelerated-learning-uk.co.uk

Campaign for Learning, 19 Buckingham Street, Londra, WC2N 6EF, Marea Britanie www.campaign-for-learning.org.uk și www.learntolearn.org

Celemi Marea Britanie, Compass House, Priestley Road, Surrey Research Park, Guildford, Surrey, Marea Britanie www.celemi.com

Herrmann International, PO Box 1, Battle, East Sussex, TN33 0YB, Marea Britanie www.hbdi-uk.com

Myers Briggs, Consulting Psychologists Press Inc., 3803 East Bayshore Road, Palo Alto, CA 94303, SUA www.cpp-db.com

Peter Honey Learning, 10 Linden Avenue, Maidenhead, Berks SL6 6HB, Regatul Unit www.peterhoneylearning.com

Purple Works, Waltham House, 5-7 St Mary's House, Mill Lane, Guildford, Surrey, GU1 3TZ, Marea Britanie www.purpleworks.com

www.powerupyourmind.com este site-ul web pentru această carte

Index

- AA 94, 109 acetilchline 23, 27 acronim 127,
128 activist 96, 97, 99 aditivi 24 adrenalină 20,
119, 229 alcool 24 unde alfa 145, 146
Amazon.com 163 amyg.risdala 163
amy.risdala Chris 174 simțul auditiv 91,92, 98
axon 16
- Bacon, Sir Francis 141 BAE Systems 112
Ball, Sir Christopher 245
Bandler, Richard 45 Bajer, Dr. Javier 35, 107
Balzac, Honore de 220 bazal ganglia 227
Beckett, Samuel 207
Bennis, Warren 184, 186
unde beta 145, 146
Bichard, Sir Michael 26, 41, 166, 182 imagine
de ansamblu 32, 64, 66, 103, 104
Binet, Alfred 2
Blair, Tony 173, 178, 222
Bono, Edward de 145, 169, 170, 171, 172
Bradshaw, John 223 sala de sport pentru
creier 50 brainstorming 165, 172, 173
British Airways 111, 164, 182
British Telecom 167
zona lui Broca 157
Brocklebank, Trevor 23
Browder, Charles 160 Buzan, Tony 123
cofeina 23, 24
Cajal, Santiago Ramon și 16
Campanie pentru învățare 37, 55, 56, 62, 68,
69, 109, 114, 158, 165, 185, 223
Celemi 59, 140, 215, 217
Centrica, 94
provocarea 64
Chambers, Dr. Neil 151, 165-6 schimba
orbirea 193 sufocare 226-8
fragmente 32, 67, 100, 107-8
Claxton, Guy 8, 82, 134, 172 Coca-Cola
Enterprises 225 terapie cognitiv
comportamentală 44 competență, inconștient
și conștient 79,
226
- conexiuni, realizarea 19, 105, 121, 128, 163,
167, 168
Connery, Sean 221
Cooper, Robert 164 corpus callosum 13, 144
cortizol 23, 119, 229
Covey, Stephen 42, 233, 237
vizualizare creativă 45, 67, 124, 129
creativitate 144-81
prieten critic, rolul 167
Cropper, Hilary 42, 52, 93, 134, 138, 151, 183,
210
Csikszentmihalyi, Mihalyi 145 curiozitate 36,
37, 57, 65, 106
- Darwin, Charles 190
Dehaen, Stanislaus 15
unde delta, 27, 145, 146
dendrite 16
Dennison, Paul 50 de ani
Departamentul Comerț și Industrie 112
Departamentul Educație și Ocuparea Forței
de Muncă 26, 41, 166, 182

- Descartes, Rene 21, 45 dialog 100, 164, 216
 învățare de unică folosință 87 gândire dublă
 buclă 174-5
 Drucker, Peter 168
 Dyson, Brian 225
 Mașina de spălat Dyson 163
- Einstein, Albert 59 de ani
 Ellwood, Peter 222
 e-mail 163
 cont bancar emoțional 236
 inteligența emoțională sau EQ 40, 153, 155,
 159 emoții, 35-43, 119
 endorfine 49, 67 inteligență de mediu 153, 159
 epinefrină 20, 119, 229
 Evans, Chris 221
 inteligență existențială 152 \\\ "
 învățare prin experiență 85 /Q
 memorie explicită 119, 120
 recompense extrinseci 60, 61
- Weekend de învățare în familie 223
 plan de viață de familie 234--9
 bilanțul familiei 236
 feedback 205
 feedforward, idee de 45, 205
 FI Grupa 42, 52, 93, 134, 138, 151, 183
 Fiennes, Ranulph 221
 flocare, idee de 110-11, 159 curgere, stare de
 145
 învățare formală 87 notare liberă 124, 125
 Frost, Robert 163
 Fryer, Bob 241
 gândire neclară, ideea de 170, 171
- Gadhia, Jayne-Anne 23, 27, 41, 93, 124, 132,
 151, 183, 191, 229
 Gall, Franz 3
 acid gamma-aminobutiric 147 unde gama 27,
 52
 Gardner, Howard 3, 152, 154, 155, 156
 Gates, Bill 191, 221
 Gemini Consulting 222
- Geus, Arie de 109, 110
 Gladwell, Malcolm 226
 Goleman, Daniel, 40, 55
 Golgi, Camillo 16
 Graff, Steffi 226
 Grant, Ioan 57, 150, 176
 Spitalul Great Ormond Street 166
 Greenfield, profesor Susan 11, 18, 45, 148
 Greenspan, Alan 149
 Grinder, Ioan 45
 Guilford, Ioan 3
- Hammer, Michael 230
 Handy Charles 3, 55, 63, 114-15, 141-2, 157
 Handy, Elizabeth 115
 Hannaford, Dr. Carla 50
 Hermann, Ned 13, 14, 96
 Herzberg, Frederick 60 hipocampus 118, 119
 Hoffer, Eric 176
 Dragă, Dr. Peter 80, 96, 99, 107, 111-12,
 114
 Hotmail 150
 Howard, Dr. Pierce 117
 Holt, Ioan 9
 Hughes, Mike 198
 Huhn, Thomas 210
 Hutton, Will 52, 163, 198 factori de igienă 60
 hipotalamus 229
- ICL 215-17
 IKEA 176
 iMac 150
 imitație 20, 109, 110, 111, 142 memorie
 implicită, idee de 119, 120 memorie
 instantanee, idee de 120
 Conturi individuale de învățare sau ILA 185,
 186
 Societatea industrială 163, 244 învățare
 informală 87 active intangibile, idee de 140
 inteligență interpersonală 155 inteligență
 intrapersonală 156 recompense intrinseci,
 idee de 60 coeficient intelectual sau IQ 2-3, 84,
 148, 152

- palpatoare intuitive 96
gânditori intuitivi 96
- James, William 36 de ani
JCB 178
Jung, Carl 96, 176
- Kafka, Franz 208
Key, Thomas Hewitt 21
simțul kinestezic sau fizic 91, 92, 98
Kolb, David 85, 192
KPMG 112
- Lank, Elizabeth 215, 217
răsete 32, 100, 225
învățare, ideea de 4, 8, 78, 80, 83
Învăță direct 57
Învățarea la locul de muncă Ziua 109
creier de învățare 11, 20
practician de învățare sau LP 243-5
stiluri de învățare 90-101
Leibling, Mike 179, 206
sistemul limbic 11, 65, 91
inteligența lingvistică 153, 159
Llinas, Rodolfo 52
Lloyds TSB 221, 222
Locke, John 51
memorie pe termen lung, idee de 120
Lozanov, Georgi 26, 28
- Maclean, Paul 11, 12, 36
Madonna, 221
mamifer sau creier mijlociu 11, 20, 91, 227
Marshall, Colin 41, 111, 124, 150-51, 164, 182, 204
Marshall, Ian 51, 156
Maslow, Abraham 38, 45, 57
meditație 208
Meier, David 152
inteligența matematică 153, 159
melatonina 27
Mellander, Klas 85-6
Mellor, Chris 93, 183, 207, 211
memorie 82, 117-33
banc de memorie, idee de 130-31
carduri de memorie 126-8
- Microsoft 191
Millennium Dome 178 hărți mentale 123
Mithen, Steven 2
Legea lui Moore 210
motivația 61, 63-7 inteligențe multiple, teoria 152-8 Mumford, Alan 96, 99
muzica 25, 45 inteligenta muzicala 153, 155, 159 mormai, ideea de 129-30
Indicator de tip Myers-Briggs 96, 98
- Muzeul de Istorie Naturală 151, 165
inteligență naturalistă 152, 156, 159 neocortex 11, 65, 119
Negroponte, Nicolae 163
neuronii 16, 64, 65
NLP 44, 207 noradrenalina 20, 119, 229
norepinefrină 20, 119, 229
Nordstrom, Kjell 160, 172
nu a fost inventat aici 109
Novotna, Jana 226
ntl 178
- nervul olfactiv 91 învățare online, 112-15
Ornstein, Roger 13 ani
- panicată 226-8
Pare, Denis 52
Pasteur, Louis 34, 149 modele și modelare 19, 105, 121,
125, 144-5, 161, 197 butonul de pauză,
ideea de 42 Pearsall, Dr. Paul 53 învățarea
permanentă 87 Peters, Tom 115, 141
frenologia 3 exercițiul fizic 48-9, 66 inteligența
fizică 153, 159 Piaget, Jean 1927, locul de
importanță pineală 128-9 Pokemon 150

- inteligență practică 153, 157, 159
 pragmatist 96, 97, 99 efect de primație 121
 proteine 23
 Purple Works 49, 50, 94, 115, 165
 Prudential Direct 222
- Rajan, Amin 213-14 efect recent 121 reflectare
 și reflectivitate 101, 195-209 reflector 96, 97, 99
 Reid, Sir Bob 42, 132, 138, 151, 182, 198 Somn
 REM 27, 132 amintirea 117-33 ingeniozitate
 102-16 capacitate de răspuns 210-19
 creier reptilian sau primitiv 11, 64 rezistență
 134-43
 recompense 59-61, 66 Revans, Reg 185
 Ridderstrale, Jonas 160, 172 Rogers, Carl 53
 Rose, Colin 127, 133
- Sainsbury's 49-50
 sare 22, 23 satisfaceri, idee de 60-61 Sawaf,
 Ayman 164 Scottish Leadership Foundation
 151, 183 stima de sine 39, 43-6
 Seligman, Martin 44, 46, 48, 179 simțuri 91-3
 gânditori sensibili 96 simțitori 96 memorie pe
 termen scurt 120 gândire într-o singură buclă,
 idee de 174 gândire șase pălărie, idee de 170
 Skandia 59 somn, rolul lui 26-8, 131, 131, 131,
 inteligență socială Smith 155, 159 Sony
 Walkman 163 Sperry, Roger 13 inteligență
 spirituală 51, 153, 156, 159 Spurling, Andrea
 62
 Starbucks 150
 tabula rasa, ideea de 84
 învățare tacită 86
 Fundația Talentului 35, 107
 taximetristi 118
 Taylor, Joyce 42, 127, 142-3, 151, 183
 teobromină 23
 teoreticianul 96, 97, 99
 unde theta 27, 145, 146
 amenințare 64
 trei sute șazeci de grade (360°) feed back 204
 Gara 179, 205
 creier triun sau trei creier, teoria 11, 12
 tirozină 23
- Stern, William 3
 Sternberg, Robert 3, 157
 stres 20, 220, 226-32 zahăr
 22, 23
 Suzuki, Shunga 205
 sinapsa 16, 119
- triptofan 23
- Universitatea pentru Industrie 112
- Contul Virgin One 23, 27, 41, 93, 124, 132, 151,
 183
 inteligența vizuală 153, 154
 simțul vizual 91, 92, 98
 Volkswagen 150
- apa 22, 23, 137
 Watson, Mark 94
 Wenger, Win 124
 zona lui Wernicke 157
Cine vrea să devină milionar 140
 Wiesel, Elie 139
 Wilde, Oscar 145
 Windle, Ian 215
 Winslet, Kate 221
 Wilson, Alan 110
- Zohar, Danah 3, 51, 156
 mărirea, ideea de 107
 Zwanenberg, Zoe van 151, 183, 198, 203